

SNF-rapport nr. 19/10

Sluttevaluering av omstillingsprogrammet i Flora

av

Rune Mjørnlund

SNF-prosjekt nr. 1181:
”Sluttevaluering av omstillingsprogrammet i Flora”

Prosjektet er finansiert av Innovasjon Norge

SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS
BERGEN, AUGUST 2010

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale
med KOPINOR, Stenergate 1, 0050 Oslo.
Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale
og i strid med åndsverkloven er straffbart
og kan medføre erstatningsansvar.

ISBN 978-82-491-0727-8	Trykt versjon
ISBN 978-82-491-0728-5	Elektronisk versjon
ISSN 0803-4036	

Forord

På oppdrag fra Innovasjon Norge har Samfunns- og næringslivsforskning (SNF) gjennomført en sluttevaluering av omstillingsprogrammet i Flora. Programmet ble startet opp i 2004 og avsluttet høsten 2010. Bakgrunnen for omstillingsprogrammet var store endringer ved Kleven Florø, hvor det var varslet at 500 ansatte ville bli oppsagt. Andre årsaker til at kommunen fant det nødvendig å søke om omstillingsstatus var, i tillegg til ringvirkningene som følge av nedtrappingen av virksomheten ved Kleven Florø, at flere offentlige virksomheter skulle bli nedlagt. Det overordnede målet i programmet har vært at man skal bidra til at det eksisterer en balansert sysselsetting mellom ulike bransjer og næringer. Gjennom dette skulle man skape og trygge arbeidsplasser i kommunen. I sluttevalueringen drøfter vi omstillingsprogrammets gjennomføring, resultater og måloppnåelse i forhold til målformuleringene og de ressursene som har vært tilgjengelig.

Sunnfjord 2020 har bistått med relevant informasjon og dokumentasjon. I tillegg har vi gjennomført intervjuer med sentrale personer, samt en web-basert spørreundersøkelse blant personer/bedrifter som har deltatt i programmet. Per Anton Jensen (Innovasjon Norge) har kommet med kommentarer og innspill, men alle vurderinger og konklusjoner står for forfatterens egen regning.

Stig-Erik Jakobsen har vært prosjektleder for oppdraget, mens Rune Mjørlund har gjennomført analysearbeidet. Det er også Rune Mjørlund som har skrevet rapporten, mens Jakobsen har bidratt med innspill i forhold til design for analysen og har gitt kommentarer på de ulike rapportutkastene.

Bergen, august 2010

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	1
1.1	Bakgrunn og tema for analysen	1
1.2	Datagrunnlaget for evalueringen.....	1
1.2.1	Utvalget til spørreskjemaundersøkelse	2
2	Omstillingsprogrammets organisering og profil.....	4
2.1	Kort om Flora kommune og utgangspunktet for omstillingsprogrammet	4
2.1.1	Allsidig næringsliv og komparative fortrinn.....	7
2.2	Programmets organisering	9
2.2.1	Valg av organisasjonsform.....	9
2.2.2	Forankringen av omstillingsprogrammet	11
2.3	Omstillingsprogrammets profil.....	12
3	Aktiviteter i programmet.....	13
3.1	Oversikt over prosjekter og aktiviteter i programmet.....	13
3.2	Beskrivelse av utvalgte prosjekters arbeidsmetoder og aktiviteter	18
3.2.1	45-minuttersregionen	18
3.2.2	SMB-prosjektet	19
3.2.3	Bropult	20
3.2.4	Superfrys	20
3.2.5	Fjordkysten	21
4	Resultater fra programmets aktiviteter	23
4.1	Måleutfordringer	23
4.2	Styrking av kompetansen.....	24
4.3	Utvikling av nettverk	25
4.3.1	Nettverk til kommunale aktører og FoU-institusjoner	25
4.4	Arbeidsplasser og økt verdiskapning	26
4.4.1	Resultater av bedriftsrettede prosjekter.....	26

4.5	Samlede resultater fra omstillingsprogrammet	28
4.5.1	Respondentenes bedømmelse av omstillingsprogrammets betydning for Flora	28
4.5.2	Deltakernes tilfredshet med programmet	29
4.5.3	Addisjonalitet.....	30
4.5.4	Hva kunne vært gjort annerledes i omstillingsprogrammet i Flora.....	31
5	Oppsummerende diskusjon	33
5.1	Måloppnåelse	33
5.2	Viktige resultater av omstillingsarbeidet	37
5.3	Hva programmet ikke har oppnådd.....	38
5.4	Samlet vurdering av omstillingsprogrammet.....	39
5.5	Videreføring av omstillingsarbeidet	40

1 Innledning

1.1 Bakgrunn og tema for analysen

Flora kommune søkte om omstillingsstatus i 2003 etter blant annet store endringer ved Kleven Florø, hvor det var varslet at 500 ansatte ville bli oppsagt. Andre årsaker til at kommunen fant det nødvendig å søke om omstillingsstatus var, i tillegg til ringvirkningene som følge av nedtrappingen av virksomheten ved Kleven Florø, at sykehuset i Florø ble nedlagt. I tillegg ble Florø tollsted nedlagt og vissheten om at Postens sorteringssentral skulle bli lagt ned i 2006 gjorde at man fryktet at kommunen skulle miste så mye som 1000 arbeidsplasser i løpet av relativt kort tid¹. I tillegg til dette var det endringer i fiskerisektoren, hvor det ble et større innslag av sesongarbeid og bruk av utenlandsk arbeidskraft. Dette var imidlertid endringer som hadde gått over tid. I 2004 fikk derfor Flora kommune innvilget omstillingsstatus.

Omstillingsbevilgningen er et ekstraordinært offentlig virkemiddel som kan gis til områder som står overfor spesielt store omstillingsproblemer, som følge av en negativ utvikling i antall arbeidsplasser og befolkning. Det kan skilles mellom 3 ulike typer omstillingsområder: kommuner med hjørnesteinsbedrifter, kommuner/regioner med strukturproblemer i næringslivet og forsvarsavhengige kommuner. Omstillingsbevilgningen har som målsetting å styrke næringsgrunnlaget gjennom å etablere lønnsomme arbeidsplasser, øke verdiskapingen og styrke utviklingsevnen (Innovasjon Norge 2006). Omstillingsbevilgningen ble ordinær bevilgning på Kommunal- og regionaldepartementets budsjett i 1987. I 2003 overtok fylkeskommunen ansvaret for omstillingsarbeidet gjennom den nye ansvarsreformen. Ansvaret for å kvalitetssikre og følge opp omstillingsområdene har imidlertid ligget hos Innovasjon Norge (tidligere SND) siden 1992, som siden den gang har hatt ansvaret for å følge opp over 70 omstillingsprogram.

1.2 Datagrunnlaget for evalueringen

Evalueringen baserer seg på 4 ulike datakilder:

i. Foreliggende dokumentasjon fra programmet og prosjektene

Denne dokumentasjonen inkluderer programbeskrivelser (handlingsplaner med mer), årsrapporter og Programstatusvurderinger fra programmet. I tillegg benytter vi oss av prosjektrapporter fra enkelte av prosjektene som er blitt iverksatt i programmet.

¹ Sunnfjord 2020 Prosjekt AS, nyskappings- og utviklingsplan for Flora, 2004.

ii. *Informantintervjuer med sentrale aktører i programmet*

Det er gjennomført personlige intervjuer med 9 nøkkelinformanter. Nøkkelinformantene har tilknytning til programadministrasjonen, programmets styringsgruppe utvalgte prosjektledere og sentrale næringslivsaktører i Flora.

iii. *Spørreundersøkelse blant programdeltakere*

For å systematisere brukernes erfaringer med programmet, og for å avdekke resultater av deres deltakelse er det gjennomført en spørreundersøkelse blant deltakere. Til sammen er det hentet inn svar fra 36 deltakere.

iv. *Annen dokumentasjon*

Næringsplaner, næringsanalyser, tallmateriale og statistikk fra Statistisk sentralbyrå med mer.

1.2.1 Utvalget til spørreskjemaundersøkelse

Det ble sendt ut spørreundersøkelse via e-post til i alt 100 respondenter. 6 av disse henvendelsene ble sendt til feil adresse, eventuelt til personer som ikke var tilgjengelige. På 7 av henvendelsene fikk vi tilbakemelding om at den aktuelle respondenten ikke hadde nok kunnskap til programmet til å kunne svare på spørsmålene som ble sendt. Dette gjorde at vi til slutt stod igjen med 87 respondenter. Vi fikk i alt 36 svar fra disse respondentene, noe som betyr at ca 41 prosent av respondentene svarte på forespørselen. Dette er noe lavere enn lignende undersøkelser som har blitt gjennomført i forbindelse med evalueringer av omstillingsprogrammene i Evje og Hornnes kommune (Pettersen m.fl. 2008) og i Åmot kommune (Jakobsen 2007). Dette kan skyldes hvordan respondentutvalget er definert. Siden omstillingsprogrammet i Sunnfjord 2020 er av en relativt liten størrelse forholdt vi oss til listen over ”referansenettverket” til Sunnfjord 2020. Personene i respondentgruppen er derfor på ganske ulike måter knyttet til omstillingsprogrammet. Svarprosenten er imidlertid god nok til at det ikke er bekymring for problemer med seleksjon eller manglende representativitet.

I tabellen under går det klart frem at et flertall av respondentene er enten bedriftsledere eller selvstendig næringsdrivende. Det er gjerne de som er i kontakt med Sunnfjord 2020 og som har mest inngående kjennskap til programmet.

Tabell 1-1: Rollefordeling blant respondentene (N=36)

Stilling	Prosent
Bedriftsleder/selvstendig næringsdrivende	64 %
Ansatt i næringslivet	17 %
Ansatt i kommunen	8 %
Annet	11 %

Respondentene ble bedt om å angi hvilke aktiviteter i omstillingsprogrammet de selv har deltatt i. Av tabellen under ser man at de fleste av respondentene har vært involvert i flere av aktiviteter knyttet til omstillingsprogrammet, for eksempel som prosjektdeltakere, som ressurspersoner for andre prosjekter, og/eller som medlemmer av styringsgrupper. Den vanligste tilknytningen til omstillingsprogrammet blant respondentene er gjennom deltakelse eller støtte til ett eller flere utviklingsprosjekter. Et stort flertall har imidlertid også vært tilknyttet prosjektet gjennom opplærings- og kompetansehevingstiltak, som ressursperson for utvikling/gjennomføring av prosjekter og/eller som deltaker i styrings- eller referansegrupper i programmet.

Tabell 1-2: Respondentene fordelt på deltakelse i ulike aktiviteter

	Ja	Nei	Antall
Har deltatt i og/eller fått støtte til ett eller flere utviklingsprosjekter (forstudie, forprosjekt og/eller hovedprosjekt)	89 %	11 %	32
Har deltatt i opplærings- og kompetansehevingstiltak i regi eller med støtte fra programmet (eksempelvis PLP-kurs)	78 %	22 %	28
Har blitt benyttet som ressursperson for å bidra til utvikling/gjennomføring av prosjekter i programmet	78 %	22 %	28
Har deltatt i styrings- eller referansegrupper i programmet	75 %	25 %	27

2 Omstillingsprogrammets organisering og profil

2.1 Kort om Flora kommune og utgangspunktet for omstillingsprogrammet

Flora er en kommune i Sunnfjordregionen i Sogn og Fjordane fylke. Før omstillingsprogrammets start hadde kommunen ca 10 500 innbyggere, (PWC, 2004). Flora har sentralitetskode 1B, noe som vil si at kommunen omfatter eller ligger innen 45 minutter fra et tettsted med mellom 5000 og 15 000 innbyggere, og at den samtidig ligger mer enn 2,5 time unna et landsdelssenter. Kommunen ligger sentralt på kysten av Sogn og Fjordane, og har daglige flyavganger til både Oslo og Bergen. Det var ca 5100 arbeidsplasser i Flora i 2004 (se tab.2-2). Når det kommer til utdanningsnivå, så hadde 46,7 prosent av befolkningen videregående skole som sitt høyeste fullførte utdanningsnivå det året, mens 19,9 prosent hadde høyere utdanning ved universitet eller høyskole som høyeste fullførte utdanning. Det er også en del pendling både inn og ut av kommunen. Tall fra 2007 viser en netto utpendling på 362 sysselsatte (785 personer pendlet inn og 1147 pendlet ut).

I tabell 2-1 vises en oversikt over noen utvalgte variabler for kommuner som høsten 2009 hadde omstillingsstatus. Av tabellen ser en at Flora kommune da var den nest største kommunen som hadde omstillingsstatus (målt i antall sysselsatte med bosted i regionen). I tabellen er det også gjengitt sårbarhetsindikatorer for kommunene som Jakobsen m.fl. utarbeidet i SNF-rapport 22/08. Disse indikatorene, som baserer seg på data fra 2007, viser hvor sårbar hver enkelt kommune er i forhold til avhengighet av hjørnesteinsbedrifter, konkurranseutsatt sektor, ensidig næringsstruktur og avhengighet av naturressursbaserte næringer. Indikatorene er slik at et høyere tall viser større sårbarhet. Dersom man kun legger disse indikatorene til grunn så framstår ikke Flora kommune blant de mest sårbare omstillingskommunene.

Tabell 2-1: Utvalgte variabler for omstillingskommuner (tall for 2007)

Kommune	Antall sysselsatte med bosted i regionen	Antall sysselsatte som pendler inn i regionen	Antall sysselsatte som pendler ut av regionen	Netto pending inn (antall)	Kommunens sentralitet	Imbyggertall	Andel bosatt i tettsted	Avhengighet av hjørnebedrifter	Ensidighet i næringsstrukturen	Innslag av konkurranseutsatte næringer	Innslag av naturressursbaserte næringer	Andel med grunnskolenivå	Andel med videregående skolenivå	Andel med universitets- og høyskolenivå
1748 Fosnes	337	30	142	-112	0B	687	-	0,11	0,18	0,08	0,04	39,8	45,6	14,6
2015 Hasvik	472	37	90	-53	0B	998	67	0,08	0,18	0,17	0,01	49,3	37,9	12,8
2023 Gamvik	503	16	128	-112	0B	1 040	66	0,05	0,13	0,08	0,02	52,5	36,6	10,9
2014 Loppa	530	28	130	-102	0B	1 106	45	0,06	0,17	0,08	0,02	55,4	31,5	13,1
2022 Lebesby	613	72	106	-34	0B	1 304	69	0,11	0,19	0,16	0,03	48,1	38,7	13,2
1853 Evenes	613	268	198	70	0B	1 358	49	0,07	0,12	0,02	0,01	36,1	48,6	15,3
1827 Dønna	715	52	207	-155	0B	1 463	-	0,07	0,11	0,01	0,10	43,5	40,4	16,1
1818 Herøy (Nordl.)	814	115	155	-40	0B	1 683	40	0,06	0,11	0,13	0,07	51,6	36,7	11,6
1725 Namdalseid	869	144	383	-239	1B	1 717	19	0,05	0,12	0,11	0,06	36,8	47,6	15,6
1822 Leirfjord	1022	129	411	-282	1B	2 090	29	0,11	0,17	0,14	0,10	43,6	40,8	15,5
2028 Båtsfjord	1037	48	108	-60	0B	2 090	99	0,08	0,22	0,28	0,03	55,4	34,2	10,4
1573 Smøla	1059	73	192	-119	0B	2 137	-	0,04	0,10	0,14	0,06	42,2	45,2	12,6
1851 Lødingen	1076	128	232	-104	0B	2 279	79	0,04	0,10	0,09	0,04	39,1	43,8	17,1
1711 Meråker	1207	131	323	-192	0A	2 506	38	0,05	0,09	0,15	0,03	38,1	47,3	14,7
1867 Bø (Nordl.)	1225	53	272	-219	0B	2 867	35	0,03	0,11	0,10	0,04	53,8	34,8	11,4
1431 Jølster	1638	207	798	-591	1B	2 929	46	0,04	0,16	0,00	0,09	27,7	51,7	20,7
2011 Kautokeino	1515	118	269	-151	0B	2 947	44	0,03	0,07	0,05	0,04	48,0	29,4	22,6
0937 Evje og Hornnes	1726	421	594	-173	3A	3 327	65	0,02	0,10	0,10	0,01	30,7	50,4	18,8
1744 Overhalla	1953	452	898	-446	1B	3 507	34	0,03	0,10	0,16	0,10	30,1	50,3	19,6
0426 Våler	1891	497	840	-343	1A	3 869	37	0,10	0,23	0,29	0,08	43,3	43,3	13,4
2020 Porsanger	2113	253	344	-91	0B	4 059	53	0,01	0,08	0,04	0,01	39,3	41,1	19,6
1416 Høyanger	2221	359	401	-42	0B	4 374	66	0,12	0,14	0,37	0,02	32,9	51,0	16,1
1868 Øksnes	2203	150	388	-238	0B	4 424	51	0,02	0,11	0,15	0,06	50,9	36,7	12,4
1751 Nærøy	2486	265	758	-493	0B	5 015	31	0,02	0,08	0,12	0,05	40,8	46,2	13,0
1439 Vågsøy	3060	443	527	-84	0B	5 998	78	0,01	0,07	0,25	0,03	33,9	49,6	16,5
1820 Alstahaug	3697	689	585	104	1B	7 207	82	0,01	0,08	0,08	0,01	35,3	43,4	21,3
1238 Kvam	4345	498	832	-334	0A	8 210	56	0,02	0,07	0,18	0,05	27,7	52,2	20,1
1401 Flora	5940	785	1147	-362	1B	11408	78	0,05	0,09	0,15	0,02	33,4	46,7	19,9
1703 Namsos	6483	1652	1037	615	1B	12607	81	0,01	0,08	0,10	0,01	31,3	46,0	22,7

Flora har i stor grad hatt en næring som er svært utsatt for konjunktursvingninger. Siden kommunen også er kjennetegnet ved en relativt liten offentlig sektor, så fører dette til at konjunktursvingningene også vil merkes innen handels- og servicenæringen. Denne sårbarheten kombinert med at det var varslet at 500 personer kunne bli oppsagt ved Kleven

Florø i tillegg til nedleggelse av andre virksomheter i kommunen førte til at det ble innvilget omstillingsstatus i 2004. Formelt fikk kommunen omstillingsstatus i november 2004. Av andre negative hendelser som kommunen opplevde i denne perioden var (ibid):

- Nedlegging av Florø sykehus og omlegging til nærsykehus (100-120 ansatte)
- Nedlegging av Florø tollsted (5 ansatte)
- Nedlegging av Fjordane sivilforsvarskrets (5 ansatte)
- Nedlegging av postens sorteringssentral i Florø fra 2006 (om lag 20 ansatte)
- Strukturendringer og nedtrapping av aktivitet i andre industrivirksomheter, særlig fiskerirelatert
- Sterk reduksjon i byggeaktiviteten
- Redusert omsetning i handel og service med tilsvarende kutt i sysselsetting

Med bakgrunn i dette var det fryktet at i alt 1000 arbeidsplasser ville forsvinne ut av kommunen. Etter 1997 og frem til kommunen søkte omstillingsstatus flatet befolkningsveksten ut.

Den overordnede målsettingen for omstillingsprogrammet i Flora omtales på følgende måte i handlingsplanen som ble utarbeidet av Sunnfjord 2020 i september 2004:

”Det overordna målet for utviklingsarbeidet i Flora er å bidra til at det eksisterar ei balansert sysselsetting mellom ulike bransjar og næringar. Gjennom dette vil vi skape varige og trygge arbeidsplassar i eit lokalsamfunn som legg til rette for kreativitet og glede for alle.”

I den samme handlingsplanen ble det også konkretisert et operativt mål som var rettet mot at man på den tiden stod i fare for å miste opptil 1000 arbeidsplasser:

”Med bakgrunn i eksisterande næringsliv og ved nyetableringar, skal nyskappings- og utviklingsarbeidet gjennom ekstraordinær satsing innom klart definerte satsingsområde bidra til ein netto tilvekst på minst 1000 nye arbeidsplassar innan 2010”.

Dette skulle man oppnå gjennom definerte delmål (ibid)

- *Etablere industripark / industriinkubator med basis i skipsbyggermiljøet i Florø: 300 arbeidsplasser*
- *Havbruk og fiskerimiljøet styrkes gjennom etablering av ny virksomhet som supplerer dagens virksomheter. 100 arbeidsplasser*

- *Flora som baseby og oljeby spisses i forhold til basetjenester, oljevernbase, base for redningshelikopter og tilsvarende nisjebasert næring: 100 arbeidsplasser*
- *Nyskapning og videreutvikling av små og mellomstore bedrifter: 200 arbeidsplasser*
- *Eksisterende virksomheter i Flora skal gjennom kompetanseheving og gode vekst-vilkår dyrkes gjennom et egenutviklet vekstprogram. 100 arbeidsplasser*
- *Reiseliv og servicenæringer skal gjennom utvikling av "fyrstårn" og styrking av regionens fortrinn innen reiseliv tilføres aktiviteter og trafikk som skaper nye arbeids-plasser. 200 arbeidsplasser*

For å kunne nå disse målene er det foreslått ulike prioriterte tiltak som gjennom utvalgte verktøy og metoder skal gi de ønskede resultater.

Nedgangen i antall sysselsatte ble imidlertid langt lavere enn det man først forventet. Omstillingsprogrammets opprinnelige ambisjonsnivå ble derfor etter hvert tilpasset den faktiske utviklingen. I samsvar med et sett av anbefalinger som ble gitt i forbindelse med Programstatusvurdering 2008 ble robusthetsdimensjonen tillagt større vekt, ved at man i handlingsplanen for 2009 la opp til en ambisjon om at det innen 2020 skulle skapes *og sikres* 1000 arbeidsplasser.

2.1.1 Allsidig næringsliv og komparative fortrinn

I strategisk utviklingsanalyse går man gjennom de komparative fortrinnene som Flora hadde ved programmets start. Man kom da frem til følgende punkter:

- Kommunen har fortrinn i forhold til næringskompetansen i verftsindustrien
- Kommunen har et geografisk fortrinn i forhold til oljeinstallasjoner
- Kommunen har fortrinn med hensyn til tilgang til fisk, samt lange tradisjoner knyttet til fiskeindustri
- For oppdrett og havbruk har kommunen fortrinn knyttet til natur, næringskompetanse og teknologi
- Kommunen har fortrinn på tilgang til arbeidskraft og kompetanse med hensyn til SMB
- Kommunen har også fortrinn med hensyn til tilgang når det kommer til reiseliv

Av viktige råstoffer og naturressurser har Flora først og fremst natur og fisk/havprodukter, dette gjør at man har en god grobunn for fiskerelatert industri som for eksempel videreforedling og behandling av slakteavfall. Når det kommer til arbeidskraft, kompetanse og

utdanningsnivå så har intervjuene som har blitt gjennomført gitt inntrykk av at det er vanskelig å få folk til å flytte til Florø. Dette henger sammen med at familien gjerne er med når en person flytter, og at det er vanskelig å finne arbeidsplasser som passer til utdanningen i Flora. Det å ha et tilbud til ungdom etter videregående skole som får yngre til å etablere seg i Flora må sies å være en av de store utfordringene til kommunen.

Tabell 2-2 viser fordeling på næring av de sysselsatte i Flora kommune i 2004. Som det går frem av tabellen, så sysselsatte offentlig forvaltning og annen tjenesteyting nærmere en tredjedel av kommunens vel 5000 arbeidstakere. Som tidligere nevnt er imidlertid Flora kommune kjennetegnet ved en lav offentlig sektor sammenlignet med andre kommuner av tilsvarende størrelse. Ser man bort ifra offentlig forvaltning og annen tjenesteyting så var industri, bergverk olje- og gassutvinning samt varehandel, hotell- og restaurantvirksomhet de to største næringene i kommunen. En lav aktivitet ved verftet ville hatt både en direkte og indirekte effekt på disse to næringene.

Tabell 2-2: Sysselsatte fordelt på næringer 2004 (personer med arbeidssted i kommunen)

Næring	Antall sysselsatte	Prosentvis fordeling
Jordbruk, skogbruk og fiske	281	6 %
Industri, bergverk olje- og gassutvinning	745	15 %
Kraft- og vannforsyning	52	1 %
Bygge- og anleggsvirksomhet	328	6 %
Varehandel, hotell- og restaurantvirksomhet	752	15 %
Transport og kommunikasjon	571	11 %
Finansiell tjenesteyting	62	1 %
Forretningsmessig tjenesteyting, eiendomsdrift	453	9 %
Offentlig forvaltning og annen tjenesteyting	1824	36 %
Sum	5068	100 %

Kilde: SSB

I den strategiske utviklingsanalysen fra 2004 kom det frem at det var en relativt stor nedgang i antall sysselsatte i industri, jordbruk og fiske fra midten av 90-tallet og frem til 2002, mens det hadde vært en vekst i tjenesteyting. Kommunen hadde et større innslag av industri enn gjennomsnittet for fylket ved oppstarten av omstillingsprogrammet, men samtidig hadde kommunen en mer allsidig næringsstruktur enn andre industrisamfunn i Sogn og Fjordane.

2.2 Programmetts organisering

2.2.1 Valg av organisasjonsform

I Innovasjon Norge sitt veiledningshefte for omstillings- og nyskappingsarbeid kommer det frem at organiseringen av omstillingsarbeidet skal bestemmes i strategi- og forankringsfasen. Aktørene kan i stor grad selv velge hvordan omstillingsarbeidet skal organiseres. Samtidig skisserer Innovasjon Norge følgende alternativer: aksjeselskap, kommunalt foretak, stiftelse eller prosjekt/program hvor det juridiske ansvaret ligger hos programeieren. Kommunal- og regionaldepartementet og Innovasjon Norge argumenterer for at det er mest hensiktsmessig å plassere omstillingsarbeidet utenfor den ordinære kommunale organisasjonsstrukturen. Størst grad av uavhengighet oppnås dersom det opprettes et eget aksjeselskap hvor næringslivet har aksjemajoriteten. Dette kan bidra til at man får en større legitimitet innen næringslivet. Minst grad av uavhengighet får man dersom omstillingsarbeidet legges til en egen avdeling i kommunens organisasjon.

I Flora kommune ble det opprettet et eget AS ved navn Sunnfjord 2020 høsten 2003. Sunnfjord 2020 ble valgt som det koordinerende organet for omstillingsarbeidet. Frem til 27. mars 2008 var det to eiere av selskapet, hvor Flora Industri og Næringsforening eide 51 % og KF Flora Hamn og Næring, som var kommunens næringsapparat, eide de resterende 49 %. Her valgte man altså den organisasjonsformen som ga størst grad av uavhengighet. Etter 27. mars 2008 er Sunnfjord 2020 heleid av Flora Næringshage AS. Flora Næringshage AS har i alt 6 eiere. Flora kommune, Flora Industri og Næringsforening og SIVA eier alle 20 % hver av selskapet. Sparebanken Sogn og Fjordane og Sparebanken Vest har eierandeler på 19,5 % hver og Florø Sentrum AS eier resterende 1 % av selskapet.

Etter at Sunnfjord 2020 ble heleid av Flora Næringshage AS i 2008 har disse hatt et felles styre. Det opprinnelige styret til Sunnfjord 2020 bestod av fem personer, hvorav tre var fra næringslivet og to var fra kommunen. Styreleder i organisasjonen har alltid vært fra næringslivet. I tillegg til disse hadde fem personer observatørstatus frem til endringene i mars 2008. To av disse var fra Innovasjon Norge, en var fra Sogn og Fjordane fylkeskommune og en person var fra Flora kommune. I den tidlige fasen var fylkeskommunen mer sporadisk til stede ved styremøtene, men i de siste årene har fylkeskommunen vært mer aktivt til stede.

Innovasjon Norge er tillagt rollen som nasjonalt kompetanseorgan for lokal omstilling, og skal ivareta oppfølging og kvalitetssikring av omstillingsarbeidet. Rollen til Innovasjon Norge ser

ut til å ha blitt tatt godt imot hos våre aktører. Dette er også et inntrykk som bekreftes i en gjennomgang av omstillingsprogrammene i Sogn og Fjordane (Høgskulen i Sogn og Fjordane, 2009).

”Mitt inntrykk er at Innovasjon Norge er veldig klar på hvilke forventninger de har, og virker å være en tydeligere deltaker enn kommunen” (Informant)

Det trekkes spesielt frem at innføringen av PLP-metodikken har vært nyttig i omstillingsarbeidet ved at man har fått mer fokus på gjennomføring av prosjektarbeid. De rådene som Innovasjon Norge har kommet med i forbindelse med organisering og styring av omstillingsprogrammet trekkes også frem som et positivt bidrag. Representanten fra Innovasjon Norge har også ifølge flere av våre informanter bidratt til at det har blitt en større grad av kontinuitet i omstillingsarbeidet.

”Samarbeidet med Innovasjon Norge har jeg et godt inntrykk av, det har vært en veldig god kontinuitet fra Innovasjon Norge sin side” (Informant)

En av informantene mente imidlertid at representantene fra Innovasjon Norge skulle vært tydeligere og i større grad vært med på å forme omstillingsarbeidet.

”Det hadde vært ønskelig at Innovasjon Norge hadde fortalt oss hvordan vi skulle gjøre det her. Ved at de hadde sagt hva de kunne akseptere og ikke akseptere. De skulle vært tøffere i tonen, og ikke gjemt seg bak observatørrollen” (Informant)

Det vises mer spesifikt til at Innovasjon Norge skulle vært med og sørget for at man ikke gikk så bredt ut i starten som det man faktisk gjorde, slik at man allerede til å begynne med kunne hatt en mer spisset strategi. Et annet moment som også trekkes frem er at samarbeidet mellom Innovasjon Norge og SIVA i arbeidet med å opprette Flora Næringshage kunne ha vært noe bedre, noe som ble et problem siden Sunnfjord 2020 og Flora Næringshage hadde mange felles prosjekt.

Endringene i administrasjonen i Sunnfjord 2020 har i første rekke vært knyttet til bytte av daglig leder. Den nåværende daglige lederen er den 3. daglige lederen i Sunnfjord 2020. Siste skifte fant sted i mai 2008. Sunnfjord 2020 har i dag 4 ansatte i administrasjonen. Det er i tillegg til daglig leder, en prosjektansvarlig, en reiselivsansvarlig og en næringskonsulent som er ansatt i 50 % stilling.

En av våre informanter mente at rollefordelingen mellom Sunnfjord 2020 og KF Hamn og Næring var litt uklar til å begynne med, og at det tok litt tid før man fikk klart frem hva som var Sunnfjord 2020 sine oppgaver og hva som var KF Hamn og Nærings oppgaver. Flora kommune var ifølge informanten en sentral aktør i å rydde opp i ansvarsfordelingen.

2.2.2 Forankringen av omstillingsprogrammet

Erfaringen fra andre omstillingsprogram viser at omstillingsprogram som springer ut av en opplevd krise ofte har større naturlig legitimitet enn andre mer beredskapsbaserte program. Det virker ikke som om utfordringene ved Kleven verft ble oppfattet som så omfattende eller truende at den skapte en generell ”krisestemning” i Flora. Dette kan blant annet komme av at Flora tradisjonelt har vært avhengig av næringer som kjennetegnes ved sterke svingninger. Eksempler på dette er fiske, og nå i senere tid skipsindustri. Befolkningen kan dermed ha blitt vant med å takle utfordringene som følger når det er økonomiske nedgangstider. Dette synet bekreftes av en informant:

”Det kan nok hende at man her på kysten er vant til svingninger. Det har nok alltid vært slik, også historisk sett at man har gått fra store topper til nesten krisestemning, så det var ikke noe nytt. Det har en tradisjon for. Folk visste vel at det har vi hatt før, så det skal vi vel overleve denne gangen også” (Informant)

Informantene som vi har snakket med virker samstemte i at det har vært en god oppslutning fra befolkningen og at det har vært en enighet om at ”noe må gjøres”. Det ble blant annet holdt møter i industriforeningen i Flora, hvor man ble enige om at man måtte samhandle videre og at kommunen måtte forsøke å skaffe omstillingsstatus. Etter hvert som man hadde fått omstillingsstatus, og næringslivet i større grad ble preget av en oppgangskonjunktur, så falt engasjementet noe, ifølge to av våre informanter. Omstillingsprogrammet opprettholdt imidlertid et relativt godt omdømme.

En svakhet ved omstillingsprogrammet synes likevel å være at kommunikasjonen mellom omstillingsstyret og bystyret har vært nedprioritert. Dette har ført til at enkelte representanter i bystyret ikke alltid har forstått omstillingsprogrammets mandat, og hvilke resultater de så langt har vist frem. Siden de fleste av resultatene fra omstillingsprogrammet ikke lar seg ”avlese” på kort sikt, blant annet satsing på nettverksbygging og kompetanseheving, har dette ført til at det fra noen hold har blitt stilt spørsmål ved omstillingsprogrammets legitimitet. Tilstrekkelig og god informasjon, samt synliggjøring av resultater, er viktig for å opprettholde

programmets legitimitet i næringslivet over tid. Dette er noe man må være klar over og ha fokus på i det videre arbeidet med næringsutvikling i kommunen, slik at man kan opprettholde det engasjementet som man fikk i arbeidet med omstillingsprogrammet. Etter at den nåværende daglige lederen tok over ser det imidlertid ut til at dette har bedret seg ved at det har vært egne presentasjoner av årsrapporteringer og strategi- og handlingsplaner.

2.3 Omstillingsprogrammets profil

I utgangspunktet gikk omstillingsprogrammet svært bredt ut og fikk blant annet kritikk i Innovasjon Norge sin Programstatusvurdering i 2005. I Programstatusvurderingen stod det i klar tekst at ambisjonene langt på vei overgikk de midlene som var til rådighet, og at man derfor måtte justere sine mål og handlingsplaner. Videre ble det kritisert at omstillingsarbeidet ikke var i tråd med de retningslinjer som var gitt av Innovasjon Norge, og at Flora kommune måtte ta initiativ til å foreta de nødvendige endringene (Høgskulen i Sogn og Fjordane, 2009). På dette tidspunktet skjedde det et skifte både i strategi og av daglig leder i Sunnfjord 2020. Porteføljen til omstillingsprogrammet ble nå mye smalere enn tidligere. En av våre informanter mente at man gikk for bredt ut til å begynne med, og at dette skapte litt for høye forventninger til hva omstillingsprosjektet faktisk kunne få til.

Det å satse bredt er for så vidt viktig for å skape engasjement og for å oppdage det potensial som finnes i kommunen. Samtidig er det også slik at en relativt ”åpen” tilnærming gjør det mer krevende å utvikle en klar strategisk profil for programmet. Programmet kan da ende opp med å bli for ”etterspørselsstyrt” og ikke ivareta de strategiske premissene som er lagt i strategi- og handlingsplanen. Det å ha en spissing mot konkrete næringer eller innsatsområder er imidlertid særlig vanskelig i de minste kommunene, og var også en utfordring i Flora. I slike kommuner kan det ofte være nødvendig å gå ut bredt for å avdekke det lokale utviklingspotensialet. Deretter kan man rette innsatsen mot de bedriftene/prosjektene/-innsatsområdene der man registrerer at potensialet og utviklingsviljen er størst. Det kan med andre ord ofte være et dilemma mellom det å sikre lokale innspill og bred deltakelse, og det å utvikle en tydelig strategisk profil på arbeidet (Jakobsen, et al., 2009).

3 Aktiviteter i programmet

3.1 Oversikt over prosjekter og aktiviteter i programmet

I første halvdel av 2004 gikk det meste av administrative ressurser med til oppbygging og etablering av omstillingsprogrammet, samt gjennomføring av strategisk utviklingsanalyse. Først i andre halvdel fikk en oversikt over rammene for omstillingsarbeidet. De viktigste innsatsområdene var da:

- Gjennomføring av opplæringsaktiviteter innen PLP-metodikken
- Mulig etablering av nytt lakseslakteri i Flora
- Deltakelse på oljemessen i Stavanger
- Forebygge og gjennomføre forstudie og starte forprosjekt i SMB-utvikling
- Bygge opp portefølje og fyrtårn innen reiseliv

Omstillingsprogrammet har vært styrt i tråd med PLP-modellen. Omstillingsbevilgningen skal hovedsakelig brukes til å avklare muligheter og utvikle prosjektideer, dvs. til å støtte forstudie og forprosjekt. Hovedprosjekt bør dermed i større grad finansieres gjennom andre kilder (Innovasjon Norge, 2006).

I alt er det iverksatt 104 prosjekter med støtte fra omstillingsprogrammet mellom 2004 og 2009. Av dette var 14 forstudier, 37 forprosjekt og 53 hovedprosjekt². I tillegg til dette kommer annen aktivitet som kompetansehevende tiltak og kurs. I forhold til omstillingsprogrammet i Åmot (379 prosjekter) og i Evje og Hornnes (299 prosjekter) er dette tallet lavt. En må imidlertid se dette tallet ut ifra de økonomiske rammene som ble lagt på omstillingsprogrammene. Ut ifra de regnskapene vi har fått tilgang til har den totale bevilgningen til prosjektene i omstillingsprogrammet vært på ca 9,9 mill. kroner, mens samlet bevilgning til prosjektaktiviteter i omstillingsprogrammet i Åmot var på ca 35 mill. kroner. Størrelsen på de igangsatte prosjektene i disse programmene har imidlertid vært omtrentlig like store. Gjennomsnittlig prosjektbevilgning i Flora er ca 96 000 kroner. I Evje og Hornnes var den gjennomsnittlige prosjektbevilgningen på ca 126 000 kroner, mens den i Åmot var ca 93 000 kroner og omtrent det samme i Vaksdal og Bremanger (Jakobsen m.fl. 2001, Jakobsen 2007, Jakobsen m.fl. 2008).

² Beregnet ut ifra regnskap per 30. november 2009 oversendt fra Sunnfjord 2020.

Antallet hovedprosjekt er høyt i forhold til føringene fra Innovasjon Norge om at hovedprosjekt i større grad bør finansieres gjennom andre kilder enn omstillingsmidler. Den høye andelen hovedprosjekt kan blant annet forklares med at de prosjektene som kom inn som forstudier og forprosjekt i en tidlig fase ble realisert i et hovedprosjekt og at man inkluderte disse under omstillingsprogrammet. En annen forklaring er at man etter omstillingsstatus ikke fikk midler fra de ordinære virkemidlene til Innovasjon Norge. Nyopprettede bedrifter kunne derfor ikke søke om midler fra Innovasjon Norge slik de ellers ville gjort. Disse bedriftene gikk da i stedet til Sunnfjord 2020 og fikk støtte av de. Fra 2007 kom imidlertid kommunen igjen inn under de ordinære virkemidlene til Innovasjon Norge.

Tabell 3-1: Strategi 1) Etablering av industripark/industriinkubator med basis i skipsbyggermiljøet i Florø

Strategi 1	A = antall, B = bevilgning					
	Forstudier		Forprosjekt		Hovedprosjekt	
	A	B	A	B	A	B
Bevilgninger 2005	-	-	-	-	-	-
Bevilgninger 2006	1	42 240	9	1 182 800	-	-
Bevilgninger 2007	1	110 000	-	-	1	97 500
Bevilgninger 2008	1	10 000	-	-	-	-
Bevilgninger 2009	-	-	-	-	-	-
Samlet	3	162240	9	1182800	1	97500

Tabell 3-1 viser bevilgninger til strategi 1 ”Etablering av industripark/industriinkubator med basis i skipsbyggermiljøet i Florø”. Totalt er det iverksatt 13 prosjekter under strategien. Det er gjennomført 3 forstudier, 9 forprosjekt og 1 hovedprosjekt. Størstedelen av midlene, i overkant av 1,3 mill. kroner har gått til forstudier og forprosjekt. Dette henger naturlig nok sammen med at det kun er gjennomført ett hovedprosjekt under denne strategien. Dette er i tråd med retningslinjene om vektlegging av finansiell støtte til forstudier og forprosjekt. I handlingsplanen utarbeidet høsten 2004 (Sunnfjord 2020 og Flora kommune v/KF Flora Hamn og Næring, 2004) konkretiserte man at det skulle etableres 300 arbeidsplasser innen dette satsingsområdet i løpet av prosjektperioden 2004-2010 gjennom ”å utvikle industri-miljøet på Evja til ein framtidsretta industripark basert på den kunnskap, areal og den arbeidskraft som naturlig hører hjemme der.

Eksempler på prosjekt som har blitt gjennomført innen dette satsingsområdet er prosjekt-utvikling av Bropult i samarbeid med Origod og Sigurd Solberg AS. Dette prosjektet blir

nøyere beskrevet i kapittel 3.2.3. Andre eksempler på gjennomførte prosjekt er forprosjekt for levering av moduler fra Vestnes Innredning AS.

Tabell 3-2: Strategi 2) Styrking av havbruk og fiskerimiljø

Strategi 2	A = antall, B = bevilgning					
	Forstudier		Forprosjekt		Hovedprosjekt	
	A	B	A	B	A	B
Bevilgninger 2005	1	150000	3	600000	2	275000
Bevilgninger 2006	1	11000	2	78600	-	-
Bevilgninger 2007	-	-	1	112 500	2	139300
Bevilgninger 2008	2	44 000	1	115000	1	500 000
Bevilgninger 2009	-	-	-	-	-	-
Samlet	4	205000	7	906100	5	914300

Under strategi 2 ”Styrking av havbruk og fiskerimiljø” ble det iverksatt i alt 16 prosjekter. 4 av disse var forstudier, 7 forprosjekt og 5 hovedprosjekt (tab.3-2). Totalt ble det bevilget i overkant av MNOK 2,0. Andelen hovedprosjekt er noe høyere for denne strategien enn for strategien knyttet til etablering av industripark/industriinkubator. Dette kan blant annet skyldes at man i større grad har satset på eksisterende bedrifter for å videreutvikle disse. En viktig aktivitet som faller inn under denne strategien er prosjektet ”superfrys”. Dette prosjektet kommer vi nærmere inn på i kapittel 3.

Tabell 3-3: Strategi 3) Florø som base- og oljeby

Strategi 3	A = antall, B = bevilgning					
	Forstudier		Forprosjekt		Hovedprosjekt	
	A	B	A	B	A	B
Bevilgninger 2005	-	-	-	-	-	-
Bevilgninger 2006	-	-	-	-	1	100000
Bevilgninger 2007	-	-	-	-	-	-
Bevilgninger 2008	-	-	-	-	-	-
Bevilgninger 2009	-	-	-	-	-	-
Samlet	0	0	0	0	1	100000

Av tabell 3-3 går det frem at det innenfor strategi 3 ikke har vært noe særlig aktivitet. Målet med satsingen skulle være å skape/etablere 100 nye arbeidsplasser i prosjektperioden, hvor Flora som baseby og oljeby skulle spisses i forhold til basetjenester, oljevernbase, base for redningshelikopter og tilsvarende nisjebasert næring. Realiseringen av målsettingen skulle skje gjennom en spissing av eksisterende virksomheter og utvikling av nisjevirksomheter

direkte knyttet til næringen, samt utvikle og etablere virksomheter innen verdikjeden. Denne strategien ble etter hvert tatt ut av omstillingsprogrammet. Dette skjedde delvis som et resultat av at en fikk mindre bevilgninger enn det man hadde søkt om og at man dermed ikke hadde ressurser til å gjennomføre de planlagte aktivitetene på alle satsingsområdene, og delvis fordi man så at omstillingsorganisasjonen ikke var egnet eller ikke var den rette til å gjennomføre alle prosjektene og at det var mer hensiktsmessig at andre aktører overtok (Høgskulen i Sogn og Fjordane, 2009).

Tabell 3-4: Strategi 4) SMB-utvikling

Strategi 4	A = antall, B = bevilgning					
	Forstudier		Forprosjekt		Hovedprosjekt	
	A	B	A	B	A	B
Bevilgninger 2005			4	555000	18	2498550
Bevilgninger 2006	1	28500	3	224138	3	722500
Bevilgninger 2007	3	80 000	5	91 100	18	600000
Bevilgninger 2008	1	10 000	2	170000	1	20 000
Bevilgninger 2009	-	-	-	-	-	-
Samlet	5	118500	14	1040238	40	3841050

Tabell 3-4 viser at det innenfor strategi 4 ”SMB-utvikling” er blitt gitt støtte til i alt 59 prosjekter, hvorav 5 forstudier, 14 forprosjekt og 40 hovedprosjekt. Antall hovedprosjekt er veldig høyt sammenlignet med antall forstudier og forprosjekt. Dette kan blant annet skyldes at man i en periode ikke fikk støtte fra det ordinære virkemiddelapparatet til Innovasjon Norge, slik at noen av midlene derfor i stedet måtte gå til bedrifter som vanligvis ville søkt om støtte direkte fra Innovasjon Norge. Det var også mange bedrifter som allerede hadde kommet langt i planleggingsarbeidet og som derfor kun trengte midler til å gjennomføre dette i et hovedprosjekt. Det høye antallet hovedprosjekt har blitt påpekt i programstatus-evalueringene fra Innovasjon Norge, og i slutten av omstillingsperioden var det derfor større fokus på å få gjennom forstudier og forprosjekt.

Tabell 3-5: Strategi 5) Kompetanseheving

Strategi 5	A = antall, B = bevilgning					
	Forstudier		Forprosjekt		Hovedprosjekt	
	A	B	A	B	A	B
Bevilgninger 2005	1	10000	-	-	-	-
Bevilgninger 2006	-	-	-	-	-	-
Bevilgninger 2007	-	-	-	-	-	-
Bevilgninger 2008	-	-	-	-	-	-
Bevilgninger 2009	-	-	-	-	-	-
Samlet	1	10000	-	-	-	-

Strategi 5 ble tidlig tatt ut av omstillingsprogrammet. De opprinnelige prioriterte prosjekt-områdene skulle være å

- øke virksomhetenes markeds kraft og markedsposisjon
- utvikle kompetanseprogram og gode vekstvilkår
- etablere et sterkt ”støtteapparat” innen merkevarebygging, markedsføring og salg
- utvikle en felles PR og mediestrategi

Grunnen til at man valgte å ta ut denne strategien fra omstillingsprogrammet kan sies å være den samme som begrunnelsen for at man tok ut strategien om Florø som base- og oljeby. Det vil si at det skjedde delvis som et resultat av at en fikk mindre bevilgninger enn det man hadde søkt om og at man dermed ikke hadde ressurser til å gjennomføre de planlagte aktivitetene på alle satsingsområdene, og delvis fordi man så at omstillingsorganisasjonen ikke var egnet eller ikke var den rette til å gjennomføre alle prosjektene og at det var mer hensiktsmessig at andre aktører overtok (Høgskulen i Sogn og Fjordane, 2009).

Tabell 3-6: Strategi 6) Reiseliv og handel/servicenæringer

Strategi 6	A = antall, B = bevilgning					
	Forstudier		Forprosjekt		Hovedprosjekt	
	A	B	A	B	A	B
Bevilgninger 2005	1	5000	4	388650	2	296000
Bevilgninger 2006	-	-	1	50000	2	375000
Bevilgninger 2007	-	-	-	-	-	-
Bevilgninger 2008	-	-	2	86150	2	170 000
Bevilgninger 2009	-	-	-	-	-	-
Samlet	1	5000	7	524800	6	841000

Innenfor strategi 6 ”Reiseliv og handels/servicenæringene” har det blitt iverksatt 14 prosjekter. Det har blitt satt i gang 8 forstudier/forprosjekt og 6 hovedprosjekt. Fortsatt er det slik at tallet for hovedprosjekt er noe høyt sammenlignet med tallet for forstudier/forprosjekt. Dette gjelder spesielt dersom man ser på bevilgede midler. Den samme begrunnelsen som ble gitt for hvorfor man havnet på en såpass høy andel av hovedprosjekt i strategien rundt SMB-satsing kan imidlertid gjelde også her, det vil si at det blant annet kan skyldes at man i en periode ikke fikk støtte fra det ordinære virkemiddelapparatet til Innovasjon Norge, slik at noen av midlene derfor i stedet måtte gå til bedrifter som vanligvis ville søkt om støtte direkte fra Innovasjon Norge. Det var også mange bedrifter som allerede hadde kommet langt i planleggingsarbeidet og som derfor kun trengte midler til å gjennomføre dette i et hovedprosjekt. Prioriterte prosjektområder var her å videreutvikle reiselivsnæringen, videreutvikle handels- og servicenæringen, utvikle nye samarbeidskonstellasjoner, samt å delta på messer/-arrangement. (Sunnfjord 2020 og Flora kommune v/KF Flora Hamn og Næring, 2004). Eksempler på prosjekter som har falt inn under denne strategien er Cruiseport Florø, gjennomføring av kartlegging og markedsundersøkelse av sentrumsutvikling i Flora, samt satsing rundt reiselivssamarbeid.

3.2 Beskrivelse av utvalgte prosjekters arbeidsmetoder og aktiviteter

3.2.1 45-minuttersregionen

Sunnfjord 2020 fikk i 2007 sammen med Bremanger Hamn og Næring KF og Måløy Vekst AS oppdrag fra ordførerne i Flora Bremanger og Vågsøy å fremskaffe faktagrunnlag og et arbeidsverktøy for å etablere Flora-Bremanger-Vågsøy og regionen rundt som et sammenhengende bo- og arbeidsmarked. Dette arbeidet fikk navnet 45-minuttersregionen (Sunnfjord 2020, Måløy vekst og Bremanger Hamn og Næring KF, 2009). Bakgrunnen for prosjektet var at man så utfordringer knyttet til folketall- og arbeidsmarkedsutviklingen. En av grunnene til dette er at næringslivet blir stadig mer avhengig av en større faglig bredde for å kunne utvikle seg, og at man gjennom å utbedre veisambandet i regionen kunne få gevinster i form av en regional klyngeeffekt. Gjennom dette kunne man styrke konkurranseevnen til regionen i forhold til andre regioner på Vestlandet. Et annet poeng med prosjektet var at man kunne knytte Sunnfjordregionen og Nordfjordregionen nærmere sammen slik at man hindret en oppdeling av Sogn og Fjordane i to regioner.

Analysene tilsier at en realisering av 45-minuttsregionen gjennom utbygging av vei Florø-Svelgen-Måløy vil kunne gi grunnlag for sterk vekst i en rekke næringer med stort vekstpotensial på kysten, inkludert olje og gass, fornybar energi, havbruk og fiskeri og mekanisk/maritim industri. Det påpekes også at en kan nå en kritisk masse ved utvidingen av bo- og arbeidsmarkedsregionen, slik at en kan tiltrekke seg større næringslivsetableringer og investeringer som krever kapital, kompetanse og et bredt utvalg av tilknyttede tjenester. Prosjektet med å vurdere hvorvidt en slik satsing kunne la seg gjøre og hvordan man skulle løse de praktiske problemstillingene, blant annet knyttet til finansiering av et veisamband, ble finansiert av vekstselskapene, Bremanger kommune, Sogn og Fjordane Fylkeskommune og Sunnfjord Næringsråd. I sluttrapporten som vekstselskapene har utarbeidet kommer man frem til at 45-minuttsregionen Florø-Svelgen/Bremanger-Måløy vil få en total kostnad på 915 mill. kroner.

Dette prosjektet er et eksempel på at det kan være viktig å satse regionalt for å få til lokal vekst. Ved å bedre infrastrukturen i en region kan regionen som helhet styrkes, noe som vil gjøre det lettere å styrke det eksisterende næringsliv, samt at man legger til rette for etablering av nye selskaper. Dette kan i neste instans være med på å gi en tilflytting til regionen. Dette argumentet går imidlertid begge veier. Det kan også tenkes at man ved å knytte tettstedene i regionen nærmere sammen kan legge grunnlag for befolkningsvekst som igjen gir spire til næringslivsvekst.

3.2.2 SMB-prosjektet

I alt 20 bedrifter startet opp med forprosjekt i 2005. 13 av disse bedriftene fikk tilbud om å gjennomføre hovedprosjekt (Høgskulen i Sogn og Fjordane, 2009). I løpet av sommeren 2006 var det 11 bedrifter som hadde fullført SMB-programmet og som leverte inn sine slutt-rapporter, dette betegnes som det første kullet. Målet med det første kullet av bedrifter var at virksomhetene skulle få til sammen 50 nye arbeidsplasser.

Høsten 2006 evaluerte man SMB-programmet og valgte å sette i gang med et nytt SMB-prosjekt, da med 17 nye bedrifter. 15 av disse bedriftene startet på hovedprosjektet i den nye omgangen med SMB-prosjekt i 2007, 14 av disse hadde fullført hovedprosjektet innen 1. kvartal 2009. Som for det første kullet i SMB-programmet var målsettingen her at man skulle skape til sammen 50 nye arbeidsplasser i bedriftene og i tillegg bidra til å sikre dagens arbeidsplasser.

3.2.3 Bropult

Selskapene Sigurd Solberg AS og Origod AS utviklet i samarbeid med Sunnfjord 2020 en ny generasjon bropult som baserte seg på Det norske Veritas' nye spesifikasjoner for handelsskip, offshorefartøyer og hurtigbåter. Prosjektet var en del av SMB-prosjektet til Sunnfjord 2020. Bakgrunnen for samarbeidet var at Sigurd Solberg AS, som tidligere hadde brukt utenlandske leverandører, ønsket å gå over til å benytte seg av lokale leverandører. I tillegg til de nye kravene fra Veritas gjorde dette at man leide inn ekspertise innen design. I begynnelsen av 2009 var det levert prototyper av bropult til kjemikalietankere bygget i Florø og til offshorefartøyer. Disse var godkjente av både Aker Yards og Hayvard Leirvik. Det var også kontrakter på i alt 11 anlegg som var enten bygget eller i ordre. Som følge av finanskrisen ble det imidlertid en lavere aktivitet i verdensøkonomien, noe som rammet dette prosjektet.

3.2.4 Superfrys

Superfrys er et prosjekt som er et resultat av samarbeid mellom mange ulike aktører. Disse aktørene er SINTEF, Slakteriet AS, Norwell, Seaborn, Havlandet Forskningslaboratorium, MAERSK, Sunnfjord 2020 og Innovasjon Norge (Høgskulen i Sogn og Fjordane, 2009). Selve prosjektet har sitt utgangspunkt i forskningen som SINTEF har gjort på fryseteknikk. Funnet som SINTEF gjorde var at en innfrysing av fisk på $-60\text{ }^{\circ}\text{C}$ ga en bedre kvalitet enn en innfrysing på $-20\text{ }^{\circ}\text{C}$ som er det vanlige. Det SINTEF manglet var samarbeidspartnere som kunne gjøre det mulig å kommersialisere denne ideen. Slakteriet AS og Norwell ble dermed tatt inn som nøkkelaktører i prosjektet. Etter hvert som prosjektet har utviklet seg har andre aktører også blitt trukket inn, noe som har ført til at man har kunnet levere fisk til det japanske markedet hvor denne innfrysingsmetodikken har blitt benyttet. Det har blant annet lyktes å etablere en avtale med en japansk lakseimportør. Et annet aspekt ved denne innfrysingsmetodikken er at siden kvaliteten på fisken skal være noenlunde tilsvarende den man har på fersk fisk, så kan man satse på "tregerer" og da også potensielt mindre miljøskadelige fraktemåter enn det man må benytte for å transportere fersk laks over lange avstander.

Prosjektet har gått over flere år og en har også sett på hvordan en kan heve kvaliteten på produkt som er fryst ned til $-60\text{ }^{\circ}\text{C}$ både når det kommer til innfrysing, transport og oppbevaring på en ubrutt kuldekilde. Først ble det gjennomført et forstudium hvor en testet ut superfrysingen av flere fiskeslag, blant annet laks, ørret, makrell og reker. En gjennomførte så en test av disse produktene i Japan, ved prøvesmaking. Tilbakemeldingene var svært gode og

man gikk derfor videre med prosjektet. Spesielt ørret og laks kom godt ut av de testene som ble gjennomført.

Norwell AS og Seaborn inngikk en avtale der de deler denne teknologien mellom seg som eksportørbedrifter. Gjennom samarbeid opprettet de et prosjekt for å få klarhet i hvordan man skulle markedsføre dette og hvordan en kunne skape en merkevare knyttet til denne typen fisk. Dette var det knyttet utfordringer til siden konsumenter gjerne ikke tenker på frossenfisk når det kommer til fisk av god kvalitet. Videre etablering og utvikling av produksjonsprosessen er avhengig av at Slakteriet bygger et ULT-fryseanlegg. I 2008/2009 ble det etablert dialog med finansieringskilder om oppstart av ny frysetunell (Sogn og Fjordane Fylkeskommune, 2009).

3.2.5 Fjordkysten

Fjordkysten er et samarbeid mellom Vestkysten Reiseliv, Jensbua, Stryn og Nordfjord Reiseliv og Fjord 1. Sammen representerer disse hele kysten langs Sogn og Fjordane. Bakgrunnen for samarbeidet var at man ønsket å ha en felles markedsføring av kystlinjen i Sogn og Fjordane, slik at en sammen kunne bygge opp en merkevare som fikk navnet Fjordkysten. Denne måten å samarbeide på trekkes frem som utradisjonell, både dersom man sammenligner med resten av regionen, og dersom man sammenligner nasjonalt. Prosjektansvarlig for Fjordkysten er Sunnfjord 2020. I 2006 ble det gjennomført et pilotprosjekt hvor man la grunnlaget for videre samarbeid og utvikling. I 2007 ble dette arbeidet tatt videre ved at man markedsførte satsingen og utarbeidet materiell for å gjennomføre en videre markedsføring. Blant annet ble det jobbet med å få et bedre og mer informativt rutehefte for båttrutene på kysten. Dette tok form av at man lanserte en egen nettside for prosjektet med et eget bookingsystem. I tillegg ble det utarbeidet en informasjonsbrosjyre som var rettet mot turistene. Et annet reiselivsprosjekt, Vestkysten Reiseliv, gikk konkurs i 2008. Som en konsekvens av dette, samt omorganisering av Sunnfjord 2020, ble det bestemt at Sunnfjord 2020 skulle representere Flora kommune i dette samarbeidsprosjektet.

I tillegg til dette prosjektet har det også blitt opprettet et separat prosjekt med navnet Cruiseport Florø. Dette prosjektet utnytter det at Florø allerede har en opparbeidet kai som har ledig kapasitet om sommeren. Dette er et samarbeid som er en del av satsingen til Sunnfjord 2020. Også her er Vestkysten Reiseliv og Jensbua viktige aktører. Vestkysten Reiseliv er ansvarlig for dette prosjektet, mens Sunnfjord 2020 har bevilget penger til prosjektet og sitter i styringsgruppen. I 2006 jobbet man med å få fram ulike prosjekt hvor en kunne tilby

cruiseturistene å besøke de beste attraksjonene i Sunnfjord. I 2007 ble det jobbet med å videreutvikle tilbudet til cruiseturistene. Første cruisebåt kom til Florø i 2008, og i 2010 venter man ifølge en informant at det skal komme 13-14 cruiseskip i løpet av sesongen.

4 Resultater fra programmets aktiviteter

4.1 Måleutfordringer

En evaluering har som formål å avdekke viktige resultater av et tiltak og å vurdere måloppnåelse. Selv om de i omstillingsprogrammet i Flora har tallfestet at man skulle bidra til en netto tilvekst på 1000 arbeidsplasser, så er det ikke mulig å si om forskjellen i antall arbeidsplasser ved omstillingsprogrammets slutt sammenlignet med antall arbeidsplasser før omstillingsprogrammets igangsettelse skyldes selve omstillingsprogrammet eller om det er annen forklaring på dette. Det er altså vanskelig å måle resultater og måloppnåelse i denne typen omstillingsprogram. Dette er et kjent problem ved evalueringer av slike program (se Drangland og Jakobsen 2009). For det første henger dette sammen med at det som regel vil ta lang tid før man kan dokumentere langvarige og positive effekter av arbeidet. Ved omstillingsprogrammets slutt er det ofte for tidlig å angi hvorvidt nyetablerte arbeidsplasser er varige og lønnsomme, og det er vanskelig å måle hvorvidt kommunens næringsliv er blitt mer robust. Samtidig vil ofte omstillingsmidlene være et av flere bidrag i en pågående prosess, og det er vanskelig å angi betydningen av disse midlene mer spesifikt.

En annen tilnærming for å avdekke resultater er å gjennomføre en systematisk undersøkelse av erfaringer og tilfredshet blant deltagende aktører. Dette har vi gjort gjennom en web-basert spørreundersøkelse. Det må imidlertid bemerkes at antall respondenter er relativt lavt (se kapittel 1). Dette gjør det vanskeligere å generalisere på bakgrunn av dataene. Like fullt tegnes det opp et bilde av omstillingsprogrammet, som kan gi nyttig innsikt i evaluerings-sammenheng.

En måte å vurdere resultater på er å studere en del indikatorer, som kan si noe om måloppnåelse i forhold til de tre målsettingene: ”Varige og lønnsomme arbeidsplasser”, ”Robust næringsstruktur” og ”Styrket utviklingsevne”. To slike indikatorer er kompetanse (4.2) og nettverk (4.3). Vi vil videre se på etablering av nye arbeidsplasser som en resultatdimensjon (4.4), før vi ser på mer overordnede resultater fra omstillingsarbeidet og på deltakernes tilfredshet mer generelt (4.5).

4.2 Styrking av kompetansen

Et av spørsmålene i spørreundersøkelsen var hvorvidt og i hvilken grad deltakerne har opparbeidet seg prosjektkompetanse, nettverkskompetanse og/eller virkemiddelskompetanse gjennom sin deltakelse i omstillingsprogrammet. I tabell 4-1 gjengis disse resultatene.

Tabell 4-1: Deltakelse og kompetanse

Hvordan har deltakelse i omstillingsprogrammet påvirket respondentens kompetanse? (Respondentene har vurdert de ulike utsagnene på en skala fra 1 (ikke i det hele tatt) til 5 (i svært stor grad)).

	Gjennomsnitt	Andel 4 og 5	Antall
Prosjektkompetanse			
Økt kompetanse på det å planlegge og å beskrive prosjekter	3,35	59 %	34
Økt kompetanse på det å gjennomføre prosjekter	3,06	47 %	34
Økt kompetanse på å lede prosjekter	3,06	53 %	34
Økt forståelse av viktigheten av å drive utviklingsarbeid	3,33	55 %	33
Nettverkskompetanse			
Har fått økt kompetanse på det å jobbe i nettverk med andre	3,33	45 %	33
Har fått bedre oversikt over mulige samarbeidspartnere	3,15	45 %	33
Virkemiddelskompetanse			
Har fått økt kompetanse om det offentlige virkemiddelapparatet	3,09	45 %	33

Flertallet av respondentene mener at de har fått bedret kompetanse på det å lede prosjekter og at de har fått økt forståelse av det å drive utviklingsarbeid. Et flertall mener også at de har fått økt kompetanse på det å planlegge og å beskrive prosjekter. I programmet har det vært fokusert sterkt på PLP-metoden, blant annet fra Innovasjon Norge sin side, noe som har bidratt til at man har fått en kompetanseheving i forbindelse med det å arbeide med prosjekter. Rundt 78 % av respondentene i spørreundersøkelsen har deltatt i PLP-kurs eller andre kompetansehevingstiltak, noe som kan være en årsak til at respondentene ser ut til å ha fått noe økt kompetanse i sin deltakelse i omstillingsprogrammet. Gjennomgående er scorene på de ulike kompetanseindikatorne relativt likt det som ble avdekket i analysene av omstillingsprogrammene i Åmot (Jakobsen 2007) og Ål (Drangslund og Jakobsen 2009).

I intervjuene som har blitt gjennomført ser det ut til at informantene stort sett har hatt nytte av de kompetansehevingstiltakene som har blitt gjennomført. En av informantene la vekt på at det ikke var formålstjenlig å følge PLP-metodikken slavisk:

”Dersom en ser på PLP-metodikken som en detaljert kokebok som en må følge enten det passer seg eller ikke så kan man av og til se at det ikke er en god løsning. Det må imidlertid ikke være slik, det må være et verktøy og virkemiddel ikke en religion. Prinsippene det er bygget på synes jeg er fornuftig. Jeg har jobbet mye med prosjekt tidligere og jeg synes at metodene i PLP er fornuftig, men i praksis kan man kanskje gjøre det litt enklere. Hovedprinsippet synes jeg var OK og fornuftig” (Informant)

En annen informant uttaler:

”Vi hadde tett oppfølging av PwC i ca 12 måneder der daglig ledelse og nøkkelpersoner måtte være med i hele prosjektet. Det er gjerne det som er utfordringen i SMB at daglig ledelse er med høyt og lavt og har gjerne ikke tid til noe som helst annet enn den daglige driften. De tilbakemeldingene jeg har fått fra andre bedrifter og egen bedrift var at det å sette av tid til dette ga en stor avkastning” (Informant)

4.3 Utvikling av nettverk

4.3.1 Nettverk til kommunale aktører og FoU-institusjoner

Tabell 4-2: Hvilke nettverk og kontakter har du og/eller din bedrift/organisasjon opprettet og videreutviklet gjennom deltakelse i omstillingsprogrammet?

	Gjennomsnitt	Andel 4 og 5	Antall
Kontakter og nettverk mot andre personer, organisasjoner og bedrifter i Flora	3,22	53 %	32
Kontakter og nettverk mot andre personer, organisasjoner og bedrifter i øvrige deler av Sunnfjord (Førde, Askvoll, Jølster, Fjaler, Gaular og Naustdal)	2,34	22 %	32
Kontakter og nettverk mot andre personer, organisasjoner og bedrifter på Vestlandet for øvrig (Sogn og Fjordane, Møre og Romsdal og Hordaland)	2,31	22 %	32
Kontakter og nettverk mot andre personer, organisasjoner og bedrifter andre steder i Norge	2,31	22 %	32

Spørsmålet om hvorvidt deltakelse i omstillingsprogrammet har gjort at man har opprettet og/eller videreutviklet nettverk viser at ca halvparten av de som svarte på undersøkelsene opplevde at man hadde opprettet og/eller videreutviklet nettverk mot andre aktører i Flora som følge av deltakelsen i omstillingsprogrammet. Andelen som svarte at de i stor grad eller i svært stor grad hadde utviklet nettverk utenfor Flora er imidlertid langt lavere. Dette er for så vidt også naturlig, men kan også skyldes at programmet i mindre grad har lyktes med å etablere utviklingsprosjekter av mer regional karakter, dvs. involvere bedrifter og personer fra

et større geografisk område. En annen utfordring er de fysiske avstandene i regionen som vanskeliggjør nettverksbygging og naturlige møteplasser mellom næringslivet i sør og i nord. Også analysene av Åmot og Ål viste at det i første rekke var de lokale nettverkene som ble styrket gjennom omstillingsprogrammet (Jakobsen 2007, Drangslund og Jakobsen 2009).

Det har imidlertid vært igangsatt noen satsinger som har en regional karakter. Som nevnt tidligere gikk Sunnfjord 2020 sammen med to andre vekstselskap i regionen for å gjennomføre en mulighetsanalyse av 45-minuttersregionen. Da man skulle sette i gang med å satse på reiseliv gjennom reiselivsprosjektet innså man at det ville bli vanskelig å profilere Flora kommune uten å også ha med resten av regionen. En konsekvens av dette er at man etablerte en regional reiselivssatsing gjennom selskapet Fjordkysten AS.

4.4 Arbeidsplasser og økt verdiskapning

4.4.1 Resultater av bedriftsrettede prosjekter

Tabell 4-3: Resultater av bedriftsrettede prosjekter (N=25)*)

Hvilke resultater har prosjektet(ene) gitt i forhold til opprettelse/utvikling av bedriften(e)?

	Ja	Nei	Ikke besvart
Har bidratt til etablering av en bedrift	7	15	3
Har styrket bedriftens lønnsomhet	20	4	1
Har bidratt til opprettelsen av nye arbeidsplasser	17	6	2
Har sikret eksisterende arbeidsplasser	21	4	0
Har bidratt til utvikling av nye produkter	14	9	2

Note: *) Her inngår svar fra bedrifter hvor formålet har vært å opprette eller å videreutvikle bedrifter.

Spørsmålet i tabell 4-3 er svært sentralt for å beskrive hvorvidt prosjektet har lyktes med å etablere nye arbeidsplasser, og i hvor stor grad man har sikret de eksisterende arbeidsplassene gjennom deltakelse i omstillingsprogrammet. Siden et omstillingsprogram er av en slik natur at det ikke lar seg gjennomføre kontrollerte eksperimenter hvor man enkelt kan beregne effektene av å delta i et omstillingsprogram på forskjellige indikatorer, så vil en naturlig måte å forsøke å avdekke dette på være å spørre hvorvidt bedriftslederne selv oppfatter det slik at den økningen man har sett i antall arbeidsplasser, eventuelt i omsetning kommer som følge av at det har vært gjennomført et omstillingsprogram.

Tabell 4-3 viser at bedriftenes deltakelse i omstillingsprogram i noen tilfeller har bidratt til etablering av bedrifter. Flertallet svarer imidlertid at det ikke har bidratt til at man har opprettet en ny bedrift. Siden utvalget her kun inkluderer de bedriftene som har vært med i prosjekter hvor det har vært målsetting om å etablere eller videreutvikle en bedrift, så må det forstås ut ifra den konteksten. At flertallet av de som svarer mener at prosjektene ikke har bidratt til etablering av en bedrift, kan simpelthen bety at flertallet i utvalget har vært med i prosjekt hvor formålet har vært å videreutvikle, fremfor å opprette en bedrift.

På de fire andre spørsmålene, så mener imidlertid flertallet av de som har svart at deltakelse i prosjektet har ført til at bedriftens lønnsomhet har økt, at det har blitt opprettet nye arbeidsplasser, at det har sikret nye arbeidsplasser, samt at det har bidratt til utvikling av nye produkter. Spesielt på spørsmålene om hvorvidt deltakelsen har styrket bedriftens lønnsomhet og om det har sikret eksisterende arbeidsplasser svarer et stort flertall positivt. En av våre informanter uttaler også:

”Vi har økt resultat og økt sysselsetting kraftig og det tror jeg gjelder for de fleste av bedriftene som har vært gjennom disse prosjektene” (Informant)

Med et så begrenset utvalg som det vi har over, så skal man være særdeles forsiktig med å trekke mer generelle slutninger. Vi har heller ikke opplysninger eksempelvis om hvor mange nye arbeidsplasser som er skapt i de aktuelle bedriftene. En forklaring på funnene kan for eksempel være at de som i utgangspunktet har vært mest positive til omstillingsprogrammet er de samme som har valgt å svare på undersøkelsene som har blitt sendt ut. Dette vil i så fall gi en skjev fremstilling av virkeligheten. Tallene antyder uansett at de bedriftene som har vært med i programmet har opplevd dette som noe positivt.

I tillegg til å undersøke tilfredsheten på bedriftsnivå har vi også spurt hva aktørene i omstillingsprogrammet mener er viktige resultater av omstillingsprogrammet i Flora.

4.5 Samlede resultater fra omstillingsprogrammet

4.5.1 Respondentenes bedømmelse av omstillingsprogrammets betydning for Flora

Tabell 4-4: På bakgrunn av din kjennskap til omstillingsprogrammet, hva mener du er viktige resultater av omstillingsprogrammet for Flora? *)

	Gjennomsnitt	Andel 4 og 5	Antall
Har bidratt til økt samhandling mellom ulike personer, bedrifter og organisasjoner i kommunen	3,82	65 %	34
Har bidratt til å styrke næringsutviklingen i kommunen	3,74	65 %	34
Har bidratt til å sikre de eksisterende arbeidsplassene	3,50	56 %	34
Har styrket markedsføringen av Flora	3,50	59 %	34
Har gjort det lettere å starte ny virksomhet i kommunen	3,29	47 %	34
Har gjort Flora til et bedre og mer attraktivt sted å bo	3,24	44 %	34
Har bidratt til at innbyggerne er blitt mer opptatt av entreprenørskap og etablering av nye virksomheter	3,18	42 %	33
Har bidratt til at innbyggerne har fått økt kompetanse	2,91	35 %	34

Note: *) Resultatene er listet etter gjennomsnittscore på en skala fra 1 ("ikke i det hele tatt") til 5 ("i svært stor grad").

I tillegg til å undersøke tilfredsheten på bedriftsnivå har vi også spurt hva aktørene i omstillingsprogrammet mener er viktige resultater av omstillingsprogrammet i Flora (tab.4-4). I undersøkelsen mente det største flertallet at det viktigste resultatet av omstillingsprogrammet for Flora kommune var at det hadde bidratt til økt samhandling mellom ulike personer, bedrifter og organisasjoner i kommunen. Dette er også et inntrykk som flere av informantene sitter igjen med:

”Vi har fått til en samhandling mellom næringsliv og kommune. Vi har fått til en større åpenhet og samhandling og en felles arena for å tenke næringsutvikling” (Informant)

Flere av informantene mener at omstillingsprogrammet har ført til at man i større grad har fått et samarbeid mellom private aktører og kommunen, og at det til en viss grad har blitt opprettet en felles plattform som man kan dra nytte av i senere næringsutviklingsarbeid. Et tilnærmet like stort flertall mener også at omstillingsprogrammet har bidratt til å styrke næringsutviklingen i kommunen. Det kan argumenteres for at de momentene som her er nevnt henger sammen, og at det vil være naturlig at en høy svarprosent på det ene spørsmålet nødvendigvis vil føre til en høy svarprosent på det andre. Et knapt flertall mener også at omstillingsprogrammet har bidratt til å sikre arbeidsplassene i kommunen og at det har styrket markedsføringen av kommunen.

Det som slår dårligst ut av alternativene er hvorvidt gjennomføringen av omstillingsprogrammet har ført til at innbyggerne har fått økt kompetanse. Her mener kun 35 % at dette har skjedd i stor grad, eller i svært stor grad. Sammenligner man dette tallet med det respondentene oppga i sluttevalueringen av Ål kommune, så mente 37 % av deltakerne at det hadde vært en kompetanseheving som følge av omstillingsprogrammet (Drangsland, et al., 2009). Differansen mellom de to kommunene er med andre ord minimal.

4.5.2 Deltakernes tilfredshet med programmet

Tabell 4-5: Hva er din samlede vurdering av omstillingsprogrammet? *)

	Gjennomsnitt	Andel 4 og 5	Antall
Deltakelse i programmet har alt i alt vært vellykket for meg og/eller min bedrift/organisasjon	3,73	64 %	33
Deltakelse i programmet har gitt oss muligheten for å gjennomføre utviklingsarbeid som vi ellers ikke ville fått anledning til	3,53	59 %	34
Programmet har alt i alt vært et godt tiltak for Flora kommune	3,97	74 %	34

Note: *) Respondentene har vurdert de ulike utsagnene på en skala fra 1 (ikke i det hele tatt), til 5 (i svært stor grad).

Undersøkelsen viser at en overvekt av respondentene er godt fornøyd med programmet (tab.4-5). Mer spesifikt oppgir 64 % av våre informanter at programmet har vært vellykket (score 4 eller 5). I Ål var andelen 66 %, mens den var 68 % i Åmot. Igjen korresponderer funnene fra Flora med det som er avdekket i andre omstillingsprogram (Jakobsen 2007, Drangsland og

Jakobsen 2009). Videre er det 59 % av respondentene i Flora som oppgir at deltakelse har gitt mulighet til å gjennomføre utviklingsarbeid de ellers ikke ville hatt anledning til å gjennomføre, mens 74 % mener at programmet har vært et godt tiltak for Flora kommune.

En annen måte å måle tilfredshet på er å spørre om deltakerne ville ha deltatt i et tilsvarende program dersom de fikk muligheten til dette. Tabell 4-6 viser respondentenes svar på dette spørsmålet.

Tabell 4-6: Fremtidig deltakelse i omstillingsprogram

Dersom du eller din bedrift/organisasjon fikk anledning til å delta i et liknende tiltak/program i framtiden, hvor sannsynlig er det at du/dere vil delta?

Svært lite sannsynlig 1	2	3	4	Svært sannsynlig 5	Andel 4 og 5	Antall
12 %	6 %	12 %	18 %	53 %	71 %	34

Andelen i Flora som kunne tenke seg å delta i nye programmer (tab.4-6) ligger på samme nivå som det vi finner i evalueringen av omstillingsprogrammet i Ål kommune (71 %) (Drangland, et al., 2009). Den er imidlertid lavere enn det som kom frem i evalueringen av omstillingsprogrammet i Åmot (81 %) (Jakobsen, 2007). Det er allikevel høyere enn det som fremkommer i en tilsvarende evaluering av omstillingsprogrammet i Evje og Hornnes (61 %) (Pettersen, et al., 2008). En bør imidlertid være forsiktig med å tolke for mye ut av disse forskjellene all den tid det dreier seg om undersøkelser med et relativt begrenset antall respondenter (liten N).

4.5.3 Addisjonalitet

Addisjonalitet handler i denne sammenhengen om hvor viktig tilskuddet fra omstillingsprogrammet har vært for gjennomføringen av de aktuelle prosjektene. Gjennomgående synes prosjektene i Flora å ha høy addisjonalitet. Hele 59 % av respondentene oppgir at prosjektet ikke ville blitt gjennomført dersom man ikke hadde fått støtte fra omstillingsprogrammet (tab.4-7). Tilsvarende andeler fra analysene av omstillingsprogrammene i Åmot og Ål er henholdsvis 43 % og 25 % (Jakobsen 2007, Drangland og Jakobsen 2009). Igjen understreker vi at det er viktig å tolke disse tallene med varsomhet, siden vi opererer med relativt lav N.

Tabell 4-7: Hvordan tror du at det ville gått med det utviklingsprosjektet som du har vært involvert i dersom det ikke hadde fått støtte fra omstillingsprogrammet?

	Antall	Prosent
Prosjektet ville blitt gjennomført uten spesifikke endringer og til samme tid	2	9 %
Prosjektet ville blitt gjennomført senere, men i samme form/omfang	3	14 %
Prosjektet ville blitt gjennomført senere og i en annen form/omfang	4	18 %
Prosjektet ville ikke blitt gjennomført	13	59 %
Sum	22	100 %

4.5.4 Hva kunne vært gjort annerledes i omstillingsprogrammet i Flora

Deltakerne i spørreundersøkelsen ble også spurt om hva de mener kunne vært gjort annerledes i omstillingsprogrammet. Et slikt spørsmål kan gi innsikt som det er viktig å ta med seg videre for de som skal være involvert i det fremtidige omstillingsarbeidet.

Tabell 4-8: På bakgrunn av din kjennskap til omstillingsprogrammet, hva mener du kunne vært gjort annerledes i programmet?

	Gjennomsnitt	Andel 4 og 5	Antall
Større fokus mot å skape vekst for det etablerte næringslivet i Flora	3,09	33 %	33
Større fokus mot utvikling av nye næringer	3,26	41 %	34
Større fokus mot regionalt samarbeid for å skape næringsutvikling	3,15	32 %	34
Større fokus mot å få til store bedriftsetableringer (eksempelvis gjennom tilflytting av bedrifter)	3,18	42 %	33
Større fokus mot å utvikle Flora som bosted	2,94	27 %	33
Økt markedsføring av omstillingsprogrammet for å gi flere anledning til å delta	2,85	29 %	34
Økt markedsføring av resultater av omstillingsprogrammet	3,09	32 %	34
Gitt flere anledning til å delta i ledelse og styring av omstillingsprogrammet	2,85	24 %	33
Større fokus mot å utnytte den lokale kompetansen i Flora	3,29	53 %	34

Resultatene av spørreundersøkelsen gir ingen entydige svar når det kommer til hva respondentene mener burde vært gjort annerledes (tab.4-8). Det ser imidlertid ut til at det er en

liten tendens til at respondentene mener at man i større grad burde søkt å ha fokus mot det å utnytte den lokale kompetansen i Flora, samt det å vektlegge utviklingen av nye næringer. Intervjuene bekrefter inntrykket av at omstillingsstyret/administrasjonen ikke i tilstrekkelig grad har greid å utvikle nye næringer og at man kanskje i for stor grad har satset på industrinæringen fremfor andre næringer som for eksempel handels- og servicenæringen.

”Om det er noe svakhet i det omstillingsprogrammet vi har gjort så er det på det å utvikle nye næringer. Vi har ikke vært flinke nok til å utvikle handels- og servicenæringen ... vi har ikke klart å omstille oss veldig ifra å være et industrisamfunn til å bli noe annet” (Informant)

5 Oppsummerende diskusjon

5.1 Måloppnåelse

Siden målet med omstillingsprogrammet var at man skulle skape 1000 nye arbeidsplasser innen 2020, et mål som må sees i lys av forventningen om at man stod i fare for å miste 1000 arbeidsplasser innen kort tid, er det naturlig å se på hvordan den faktiske utviklingen i antall sysselsatte har vært. I tabell 5-1 viser vi utviklingen i antall sysselsatte med arbeidssted i Flora.

Tabell 5-1: Sysselsatte med arbeidssted i Flora³

Næring	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Jordbruk, skogbruk og fiske	378	347	326	324	281	298	328	311	307
Utvinning av råolje og naturgass	52	45	42	40	50	63	58	53	84
Industri og bergverksdrift	1089	1039	1046	821	695	758	798	841	889
Kraft- og vannforsyning	53	52	58	47	52	48	52	55	60
Bygge- og anleggsvirksomhet	420	333	412	322	328	360	398	421	436
Varehandel, hotell- og restaurantvirksomhet	709	795	720	733	752	718	703	766	801
Transport og kommunikasjon	551	579	575	574	571	566	541	655	735
Finansiell tjenesteyting	56	58	62	46	62	59	98	91	45
Forretningsmessig tjenesteyting, eiendomsdrift	377	384	436	425	453	480	489	543	561
Offentlig forvaltning og annen tjenesteyting	1692	1724	1738	1828	1824	1955	1836	1824	1838
Uoppgitt	30	27	24	26	28	27	43	18	20
Sum	5407	5383	5439	5186	5096	5332	5344	5578	5776

Kilde: SSB

Av tabellen går det frem at det har vært en økning i antall arbeidsplasser i kommunen siden 2004. Ser man dette opp mot ”kriseåret” 2003, så kom man bedre ut av det enn man fryktet. I 2008 var det 590 flere sysselsatte i kommunen enn det man hadde i 2003. Ser man dette opp mot målsettingen så virker det som man langt på vei har lykket. Ser man på absolutte tall har økningen i antall sysselsatte vært størst innen transport og kommunikasjon. Det som er mest iøynefallende er imidlertid at det ser ut til at det har vært en økning i antall arbeidsplasser innen alle næringer, sett bort ifra primærnæringene og finansiell tjenesteyting. Det er også interessant å se at det har vært en økning i industriarbeidsplasser, hvor det blant annet har vært en satsing gjennom SMB-prosjektene i omstillingsprogrammet. Som det blir påpekt i

³ Denne oversikten avviker fra den som er oppgitt i årsrapporten til Sunnfjord 2020 for 2008. Grunnen til dette er at vi her ser på sysselsatte med arbeidssted i kommunen, noe som da viser antall arbeidsplasser i kommunen. I årsrapporten brukte de tall for sysselsatte med bosted i kommunen og la til pendlere inn til kommunen.

årsrapporten for 2008 for Sunnfjord 2020, så tar imidlertid ikke den offentlige statistikken hensyn til innleid arbeidskraft, slik at det reelle tallet på arbeidsplasser i industrien skulle ha vært noe større.

Som vi har nevnt tidligere så er det imidlertid vanskelig å bestemme hvor viktig aktiviteten i omstillingsprogrammet har vært for utviklingen i antall arbeidsplasser i kommunen. En av våre informanter uttaler:

”Næringsutviklingen har egentlig vært god i løpet av de siste tre årene, men om det skyldes først og fremst omstillingsprogrammet eller om det skyldes at vi har hatt en høykonjunktur kan diskuteres, det er nok kanskje mest det siste.”

En konsekvens av at utviklingen ikke ble så dramatisk som fryktet da kommunen søkte omstillingsstatus var at man la til i målsettingen at man også skulle bidra med å trygge arbeidsplassene i kommunen. Således tok man altså inn en robusthetsdimensjon. Robustheten rundt arbeidsplassene er vanskeligere å måle. En måte å kvantifisere dette på er å gå inn i bedriftene og se på finansielle nøkkeltall, slik at man kan vurdere hvorvidt de bedriftene som har vært med i prosjektet har fått en bedret økonomisk posisjon. En må allikevel være klar over at de finansielle nøkkeltallene ikke alene kan bestemme hvorvidt en bedrift er robust eller ikke. En økt eksponering mot svært sykliske markeder vil for eksempel medføre økt risiko for bedriften, og burde derfor stille større krav til ”intern” robusthet. Høgskulen i Sogn og Fjordane (Høgskulen i Sogn og Fjordane, 2009), gjorde i 2009 en analyse av noen av de bedriftene som var med i SMB-prosjektet. Tallene er gjengitt i tabellene nedenfor.

Tabell 5-2: Nøkkeltall for SMB-bedriftene i Flora

Bedrift	Rating			Omsetning (MNOK)			Ansatte			Poeng
	04	08	Δ	04	07	Δ (%)	04	08	Δ	
A-F	A (06)	AA	1	46,0	124,6	170,9	11	19	8	
B-F	A (06)	AAA	2	15,0	23,7	57,8	55	57	2	
C-F	AA	AA	0	6,4	11,0	70,9	7	10	3	
D-F	AAA	AAA	0	5,0	9,2	83,9	4	7	3	
E-F	A	AA	1	14,7	21,5	46,4	45	37	-8	
F-F	B	A	1	0,8	6,5	739	2	5	3	
G-F	A(05)		0	3,4	17,4	410,6	3	9	6	
H-F	AA	AA	0	6,4	15,3	140,3	9	8	-1	
I-F	A	AA	1	5,2	9,9	90,4	4	9	5	
J-F	C	B	1	10,8	12,7	17,8	28	16	-12	
K-F	AAA	K	0	1,9	K	(-)	2	1	-1	
L-F	A(07)	A	0		0,5	(+)		4	4	
Samlet			7	115,6	251,8	117,8 %	170	182	12	

Kilde: Høgskulen i Sogn og Fjordane (2009)

Av tabell 5-2 går det frem at det har vært en økning i omsetning for samtlige av de bedriftene som er med i oversikten. Det er imidlertid verdt å merke seg at en av bedriftene som ble vurdert gikk konkurs. Tendensen for de bedriftene som er med i tabellen er imidlertid klar. Det har vært en økning i total omsetning på ca 118 %, fra MNOK 115,6 i 2004 til MNOK 251,8 i løpet av perioden. Ser man på antall ansatte, så har det vært en nettoøkning på 12 ansatte totalt for bedriftene. Dette tallet er ikke så høyt i seg selv, men det har vært en økning i antall ansatte hos 12 av bedriftene, mot en nedgang i ansatte i 3 bedrifter. De fleste bedriftene i dette utvalget har altså utviklet seg positivt.

Det ble også foretatt en kredittvurdering, hvor AAA er høyeste rangering. Av de bedriftene som inngår i tabell 5-2 oppnådde 7 (av 10) en bedring av kredittratingen fra 2004 til 2008. Dette tallet kan fortelle noe om robustheten til de arbeidsplassene som eksisterer i bedriften. En bedrift med høy kredittrating vil generelt være kjennetegnet med en høyere robusthet enn bedrifter med lavere kredittrating.

Tabell 5-3: Nøkkeltall for SMB-bedrifter i Flora sammenlignet med bransjegjennomsnittet for de respektive bransjene

Bedrift	Overskuddsprosent			Totalrentabilitet			Egenkapitalandel			Likviditetsgrad 1		
	05	Δ	07	05	Δ	07	05	Δ	07	05	Δ	07
A-F	-	+	+	-	+	+	-	+	-	-	+	+
B-F	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+
C-F	-	+	-	-	+	+	+	-	-	+	-	-
D-F	+	+	+	+	+	+	-	+	=	-	+	=
E-F	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-
F-F	-	+	-	-	+	-	-	+	+	-	+	=
G-F	-	+	-	-	+	+	-	-	-	-	-	-
H-F	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	=
I-F	-	+	+	-	+	+	-	+	-	-	-	-
J-F	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	+	-
Sum ≥ 0	2	9	4	2	10	6	1	7	3	2	7	5

Kilde: Høgskulen i Sogn og Fjordane (2009)

Tabell 5-3 er en gjengivelse av en tabell som blir presentert i rapporten fra Høgskolen i Sogn og Fjordane⁴. Den viser hvordan overskuddsprosenten, totalrentabiliteten, egenkapitalandelen og likviditetsgraden var for bedriftene i SMB-prosjektet sammenlignet med bransjegjennomsnittet for de respektive bransjene. En ser her på hvor mange av bedriftene som var bedre enn gjennomsnittet for hvert av nøkkeltallene i 2005 (kolonne 05), om endringen fra 2005 til 2007 var bedre enn bransjegjennomsnittet (kolonne Δ) og hvorvidt bedriftene var bedre enn bransjegjennomsnittet i 2007 på hvert av nøkkeltallene (kolonne 07). Av tabellen ser en at flertallet av bedriftene hadde en utvikling som var bedre enn bransjegjennomsnittet for de respektive bransjene for samtlige nøkkeltall. Spesielt gjelder dette for totalrentabilitet, altså avkastning på totalkapitalen, hvor alle bedriftene i prosjektet hadde en utvikling som var bedre enn bransjegjennomsnittet. Det er snakk om et lite utvalg, så man skal være forsiktig med å trekke slutninger ut ifra disse resultatene, men det er tydelig at det har vært en positiv utvikling for de bedriftene som har vært med.

Av denne tabellen kan det derfor virke som om det har vært en positiv effekt på robusthet for bedriftene i SMB-prosjektet. Dette dreier seg likevel om et såpass begrenset utvalg at man kan ikke trekke en klar konklusjon ut av tabellene.

Dun & Bradstreet kåret i slutten av 2009 Florø til Norges 7. beste næringsby. Kriteriene som ble lagt til grunn i denne rangeringen var:

⁴ (Høgskulen i Sogn og Fjordane, 2009 s. 173).

- Høy evne til å skape nye arbeidsplasser i næringslivet
- En stor andel av befolkningen som arbeider i næringslivet
- Mange nyetableringer av aksje- og allmennaksjeselskap
- Høy produktivitet i lokale bedrifter
- Imponerende resultatgrad i lokale bedrifter
- Sterk egenkapitalandel i lokale bedrifter

Vi har ikke sett en tilsvarende rangering ved starten av omstillingsprogrammet i 2004, så vi kan ikke forklare hvorvidt det har vært en positiv utvikling langs disse dimensjonene, eller om kommunen ville ha kommet ut med samme resultat i 2004. Videre er det selvfølgelig et spørsmål om addisjonalitet. Kåringen viser imidlertid at det er et potensial i kommunen, og at det igjen kan gi grobunn til nye bedrifter, eventuelt videreutvikling av de eksisterende bedriftene.

Gjennomgående vil vi på bakgrunn av de opplysningene vi har hatt tilgang til hevde at programmet *har innfridd en del av de intensjonene man hadde da programmet ble startet opp, blant annet knyttet til det å bidra til det å skape nye arbeidsplasser og sikre eksisterende arbeidsplasser*. I hvilken grad man har skapt og sikret 1000 arbeidsplasser, som var måltallet for satsingen, er det imidlertid ikke mulig å si noe eksakt om. Det finnes ikke en samlet oversikt over nye arbeidsplasser som er skapt gjennom programmet, og videre er det også en betydelig metodisk utfordring knyttet til det å avgjøre når en arbeidsplass kan betraktes som *sikret*.

5.2 Viktige resultater av omstillingsarbeidet

Evalueringen gir grunnlag for å peke på noen av de viktigste resultatene av omstillingsarbeidet. Nedenfor lister vi opp disse.

- Særlig SMB-satsingen framstår som vellykket. Innsatsen gjennom programmet har både bidratt til nye arbeidsplasser blant disse bedriftene og til å gjøre dem mer robuste.
- Omstillingsarbeidet har bidratt til at man har fått til økt samhandling mellom ulike personer, bedrifter og organisasjoner i kommunen. En slik styring av de lokale nettverkene er viktig for det videre næringsutviklingsarbeidet i kommunen. Spesielt har omstillingsarbeidet bidratt til å styrke koblingene mellom kommunen og det

private næringslivet. Kommunen fremstår i større grad som en kompetent tilrettelegger.

- Omstillingsarbeidet har bidratt til å styrke næringsutviklingen i kommunen. Dette har man blant annet oppnådd ved den økte samhandlingen som er nevnt i punktet ovenfor.
- Omstillingsarbeidet har i noe grad bidratt til et fokus på regionale satsinger. Dette vises både ved at flere av SMB-bedriftene har satset regionalt, samt at omstillingsorganisasjonen selv har vært direkte involvert i regionale satsinger som Fjordkysten og 45-minuttersregionen.
- Prosjektet har bidratt til kompetanseheving i de deltagende bedriftene. Særlig har bedriftene fått styrket sin prosjektkompetanse, det vil si kompetansen på prosjektplanlegging, prosjektgjennomføring og prosjektledelse.
- Omstillingsprogrammet har bidratt til å styrke Flora sin posisjon og utviklingsevne på strategisk viktige områder, særlig gjelder dette innen områdene SMB og styrking av havbruk og fiskerimiljø.
- Omstillingsprogrammet har klart å få noe aktivitet rundt reiseliv, noe som blant annet konkretiseres med at man sommeren 2010 forventer å få 13-14 cruiseanløp til Florø.

5.3 Hva programmet ikke har oppnådd

Nedenfor lister vi opp noe av det omstillingsprogrammet ikke har oppnådd

- Omstillingsprogrammet har i liten grad bidratt til utvikling innenfor tjenesteytende næringer.
- Den surveyen vi har gjennomført tyder på at man ikke i stor nok grad har utnyttet den lokale kompetansen. Dette kan blant annet komme av manglende informasjon slik at man ikke fullt ut får utnyttet potensialet i de lokale næringsmiljøene. Her har det imidlertid vært gjort fremstøt, blant annet med akvakulturutdanning i Flora, som ville utnyttet den lokale kompetansen knyttet til havbruk.

- Det har ikke lyktes å etablere utdanningstilbud som gjør at man i større grad holder på kommunens ungdom, eventuelt at man også kan tiltrekke seg unge folk som ønsker å etablere seg i regionen. Dette er imidlertid et svært komplekst problem, som man ikke kan regne med å løse gjennom et så begrenset program, både i tid og midler, som omstillingsprogrammet har vært. Her er det dessuten gjort et arbeid med å opprette den regionale satsingen "Framtidsfylket".
- Programmet har ikke hatt en optimal informasjonsstrategi, spesielt overfor bystyret. Det er viktig å formidle suksesshistorier, slik at man kan øke legitimiteten til et program.
- Programmet har ikke etablert en metodikk eller en registreringsmåte som kunne muliggjort det å konkret vurdere måloppnåelse i programmet (antall nye arbeidsplasser, sikring av arbeidsplasser).

5.4 Samlet vurdering av omstillingsprogrammet

Gitt de midlene som har vært tilgjengelig så er vår vurdering at omstillingsprogrammet i Flora har hatt en god innvirkning på kommunens næringsutvikling. Programmet har vært godt organisert, selv om noen av informantene har hentydet at det har vært litt uklarhet rundt rollefordelingen, særlig i begynnelsen av prosjektet. Arbeidet har ført til at man har fått økt kompetanse rundt det å jobbe med næringsutvikling, nye koblinger mellom bedrifter og andre aktører, særlig lokalt, er etablert, og det kan også avdekkes noen konkrete bedrifts-etableringer. En av svakhetene er at man tilsynelatende har fokuset for mye på industri og ikke har satset nok på andre sektorer.

Programmet har endret seg noe underveis. I begynnelsen gikk man svært bredt ut, og man innså etter hvert at man måtte spisse programmet. Dette medførte blant annet at man tok ut to av de opprinnelige satsingsområdene, slik at man ble sittende igjen med fire satsingsområder. Dette synes imidlertid som en naturlig utvikling, siden man gjennom å gå bredt ut kan oppdage potensial og skape engasjement, og at man justerer satsingen etter hvert.

Omstillingsarbeidet i Flora ble gjennomført i en periode med høykonjunktur i næringslivet, mens man ved omstillingsperiodens slutt gikk inn i en lavkonjunkturperiode. Ved utgangen av

2009 begynte man å merke dette ved verftet, siden ordretilgangen sank drastisk. Det er derfor viktig at man tar innover seg de endrede rammebetingelser dette gir for det videre næringsutviklingsarbeidet i Flora kommune.

5.5 Videreføring av omstillingsarbeidet

Som følge av den situasjonen man er i nå med lave ordretall innen viktige næringer for kysten er det viktig at man har en plan for videreføring av utviklingsarbeidet i kommunen. Selv om omstillingsprogrammet formelt er avsluttet har det blitt bestemt at Sunnfjord 2020 og Flora Næringshage skal fortsette sitt arbeid med næringsutvikling. Det har blant annet blitt utformet en handlingsplan for perioden 2010-2013, som inneholder analyse, satsingsområder, samt mål og tiltak (Sunnfjord 2020 og Flora Næringshage, 2009). Følgende visjon er formulert i handlingsplanen:

”Vi skal utvikle knutepunktet Flora til eit godt oppvekstmiljø – der byen som urban oase gjer menneska rom for karriere i ein robust næringsstruktur.

Ut ifra dette har man etablert tre satsingsområder, med sine spesifikke mål:

Satsing 1: Satsingsområde for regional samhandling i Sunnfjord og på kysten

Kysten av Sogn og Fjordane generelt og Sunnfjord 2020 skal bli en vekstregion.

Satsing 2: Nyskaping gjennom nettverk og SMB satsing

Mål om å være blant de 30 beste kommunene i landet når det gjelder etablering, vekst, lønnsomhet og størrelse. Målet skal evalueres med utgangspunkt i Telemarkforsknings NM i næring-kåring.

Satsing 3: Spille på lokale fortrinn

Øke tallet på arbeidsplasser innen områder hvor kommunen har komparative fortrinn.

Øke bosettings- og etableringsattraktivitet, målt gjennom by og byfornyning, samt etableringstetthet i sentrum. Målet skal evalueres ved å vurdere netto innflytting og nye byggingsprosjekt.

Etablere 2 nye opplæringstilbud innen to år.

De to siste punktene på det tredje satsingspunktet adresserer to store utfordringer for kommunen, det å tiltrekke seg høykompetent arbeidskraft samt det å gi et tilbud til ungdom

som ønsker høyere utdanning slik at disse ikke forsvinner ut til andre kommuner. For Satsingsområde for regional samhandling i Sunnfjord og på kysten er det allerede igangsatt seks prosjekter som skal være med på å gjøre at man kan oppnå målet som er definert i handlingsplanen. Det er også definert fire prosjekt som skal igangsettes. Likeledes er det iverksatt tre prosjekt for å nå målet om nyskaping gjennom nettverk og SMB-satsing, i tillegg er det to prosjekter som skal igangsettes og hvor man venter på finansiering. Endelig er det fire prosjekt som allerede er igangsatt som skal nå målet om å spille på lokale fortrinn. Det ene av disse, sentrumsprosjektet, består av fem delprosjekt. Fire prosjekter skal igangsettes og man venter her på finansiering. Vi registrerer altså at det i etterkant av omstillingsprogrammet er initiert flere lovende satsinger i kommunen.

Litteraturliste

Drangslund, Kari Anne K. og Jakobsen, Stig-Erik. 2009. *Sluttevaluering av omstillingsprogrammet i Ål.* Bergen: Samfunns- og næringslivsforskning AS, SNF-rapport 08/09.

Høgskulen i Sogn og Fjordane. 2009. *Omstillingsprogrammet i Sogn og Fjordane - resultat og erfaringar.*

Innovasjon Norge. 2006. *Veiledningshefte i omstillings- og nyskappingsarbeid.*

Jakobsen, Stig-Erik og Drangslund, Kari Anne K. 2009. *Kritiske suksessfaktorer for omstillingsarbeidet - Erfaringer fra gjennomførte omstillingsprogram.* Bergen: Samfunns- og næringslivsforskning AS, SNF-rapport 01/09.

Jakobsen, Stig-Erik. 2007. *Sluttevaluering av omstillingsprogrammet i Åmot.* Bergen: Samfunns- og næringslivsforskning AS, SNF-rapport 16/07.

Jakobsen, Stig-Erik, Mjørlund, Rune og Andersen, Christian. 2008. *Indikatorer for lokal sårbarhet - Analyse av norske kommuner 2006-2007 og utviklingen 2004-2007.* s.l.: Samfunns- og næringslivsforskning AS, SNF-rapport 22/08.

Pettersen, Inger Beate. 2009. *Sluttevaluering av omstillingsprogrammet i Våler kommune.* Bergen: Samfunns- og næringslivsforskning AS, SNF-rapport 07/09.

Pettersen, Inger Beate, Drangslund, Kari Anne K. og Jakobsen, Stig-Erik. 2008. *Sluttevaluering av omstillingsprogrammet i Evje og Hornnes kommune.* Bergen: Samfunns- og næringslivsforskning AS, SNF-rapport 08/08.

PWC. 2004. *Strategisk utviklingsanalyse (konkurransefortrinnsanalyse) - Flora kommune.*

Sogn og Fjordane Fylkeskommune. 2009. *Uttalelse - Søknad fra Flora kommune om omstillingsmidler for 2009.*

Sunnfjord 2020 og Flora kommune v/KF Flora Hamn og Næring. 2004. *Nyskappings- og utviklingsplan for Flora.*

Sunnfjord 2020 og Flora Næringshage. 2009. *Handlingsplan 2010-2013 - Analyse, satsingsområder, mål og tiltak.*

Sunnfjord 2020. 2005. *Årsrapport 2005 Sunnfjord 2020.*

— **2007.** *Årsrapport 2006 Sunnfjord 2020.*

— **2008.** *Årsrapport 2007 Sunnfjord 2020.*

— **2009.** *Årsrapport 2008 Sunnfjord 2020.*

Sunnfjord 2020, Måløy vekst og Bremanger Hamn og Næring KF. 2009. *Sluttrapport - Etablering av 45-minuttsregionen.*